



MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

*a magyar coaching szakfolyóirat*



# *Identitás*



# MAGYAR COACHSZEMLE

a magyar coaching szakfolyóirat

**III. évfolyam 4. szám – 2014. augusztus**

**Főszerkesztő:**

Dobos Elvira és Örvényesi Rita

**Szerkesztők:**

Kovács Petra  
Ruszák Miklós  
Pintér Alexandra  
Csetneki Csaba

**Szerkesztőség címe:**

1205 Budapest, Köteles u. 44.  
szerkesztoseg@coachszemle.hu

**Honlap:**

coachszemle.hu

**Kiadó:**

MC Coaching & Publishing Szolgáltató Kkt.  
7636 Pécs, Szentegyház u. 34.  
Cg. 02-03-060349

**A kiadásért felel:**

Örvényesi Rita

**Felelős szerkesztő:**

Dobos Elvira

A Magyar Coachszemlét a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság  
2012. július 12. napjával nyilvántartásba vette.

Tördelés: Ruszák Miklós

Fotók: Kovács Petra, Ruszák Miklós

# Tartalomjegyzék

A MAGYAR COACHSZEMLÉ KÜLDETÉSE	5
FŐSZERKESZTŐI ELŐSZÓ – Dobos Elvira: Szakmai identitás és felelősség	6
<b>HÁTTÉR</b>	
Rozgonyi Róbert: Az identitásról	9
Dr. Gróf Csilla – Dr. Papp-Zipernovszky Orsolya: Coach-surfing	17
Márton Mónika: Identitás kérdése	39
<b>IRÁNYOK</b>	
Dr. Szabó Anikó: Szervezeti identitás és bizalom	45
Dr. Szabó Zsolt Péter: A szervezeti identitás tudatos és nem tudatos elemeiről	51
<b>ESETTANULMÁNY</b>	
Szabó Gabi, PCC: Portré a Michelin vezetőiről	58
<b>VÉLEMÉNY</b>	
Gill Rita: Hallgasd meg önmagad!	65
<b>TÖRTÉNET</b>	
Dr. Erős Ilona: Aminek nevet adunk, az életre kel	68
<b>BESZÁMOLÓ</b>	
Bölcskei Mónika – Dobos Elvira – Örvényesi Rita: Inspiráció, szakmaiság, kapcsolódás...	77
<b>AJÁNLÓ</b>	
Mányai Márton: Mindent, amit coachként igazán tudnom kellett, azt Istentől tanultam	81
Örvényesi Rita: Szubjektív könyvajánló (Sheryl Sandberg: <i>Dobd be magad!</i> )	85
<b>SIKERTÖRTÉNET</b>	
„Látok ma egy újfajta identitás-bizonytalanságot” - Interjú Dr. Stark Andrással	89
<b>INTERJÚ</b>	
„Az embodiment az maga, ami vagyunk” – Interjú Mark Walsh-sal	98
<b>SZERZŐINK</b>	103
A MAGYAR COACHSZEMLÉ SZERKESZTŐSÉGE	106

**C** MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

LAPSZÁMBEMUTATÓ ÉS  
INTERAKTÍV MŰHELY  
KAPTÁR, Budapest, Révay köz 4.  
Szeptember 19. 18:00-20:00

# Egyensúly & Identitás

## **Bánhidi Brigitta**

business coach, "Az Év Coacha" 2012

## **Márton Mónika**

business coach, team-coach, tréner

## **Csetneki Csaba**

karriercoach, tréner

## **Moderátorok:**

Örvényesi Rita és Kovács Petra

## **Regisztráció:**

szerkesztoseg@coachszeMLE.hu

**A részvétel ingyenes, szeretettel várjuk!**

---

# A Magyar Coachszemle küldetése

A Magyar Coachszemle független online szakmai folyóirat, célja, hogy segítse a coachként, illetve a coaching határterületein dolgozó szakemberek közti kommunikációt. A Magyar Coachszemle küldetésének tekinti, hogy elősegítse, ösztönözze a coachinghoz kapcsolódó magyar nyelvű szakmai, tudományos igényű háttéranyag folyamatos bővülését, amely stabil bázist nyújthat a coaching szakma hazai fejlődéséhez, illetve a szakma egyre nagyobb elismertségének megteremtéséhez. Folyóiratunk feladatának tekintjük, hogy közvetítse és elérhetővé tegye a szakma hazai és nemzetközi híreit, újdonságait, ezen kívül a coaching, és a hozzá kapcsolódó szakterületek területén végzett kutatások, elemzések publikációinak teret adva szolgálni kívánja a tudásmegosztást az országhatáron túl és hazánkban egyaránt.

Budapest, 2012. augusztus 6.  
Dobos Elvira és Örvényesi Rita  
/főszerkesztők/



Szerkesztőségünk (balról jobbra):

Pintér Alexandra, Dobos Elvira, Ruzsák Miklós, Örvényesi Rita, Kovács Petra

# Szakmai identitás és felelősség

## *Főszerkesztői bevezető*

**L**assan vége a nyárnak, már csak két hét, és mindenki visszatér a szabadságról, hogy újjult erővel kezdjen bele az őszi mindennapokba. Számomra a nyár mindig is egyfajta középpont volt, amely elsősorban a feltöltődést, megnyugvást, pihenést jelentette. Egy lélegzetvételyi szünetet, amikor lehetőség nyílik arra, hogy egy kicsit magunkba nézzünk, összegezzünk, visszatekintsünk, és előre tervezzünk. Ilyen összegzésre, magunkba tekintésre hívtuk 2014 nyarán lapszámunk szerzőit is, júniusban az Egyensúly került a fókuszba, augusztusi lapszámunk témája pedig az Identitás.

Úgy gondolom, az identitás nagyon fontos, sőt megkerülhetetlen téma, hiszen az embert az egyik legjobban és legrégebb óta foglalkoztató kérdéshez kapcsolódik: Ki vagyok én? A válasz pedig sokszor egyáltalán nem kézenfekvő. Szűkebb és tágabb környezetünk – szüleink, tanáraink, iskolatársaink, kollégáink – visszajelzéseikkel gyermekkorunktól kezdve tükröt tartanak elénk, és részben az ebben körvonalazódó tükörképéből alkotjuk meg az identitásunkat. A tükör azonban gyakran torzít itt-ott, vagy változó képet mutat, így aztán a valódi válaszok megtalálásához általában kemény



önismereti munka, és hosszú út vezet. Ehhez persze keresni is kell a válaszokat, s jelen lapszámunk szerzői éppen ezt tették. Írásaikból kiderül, hogy mennyire összetett ez a kérdés. Az életünk különböző terein játszott szerepeinkhez is kapcsolódik identitás, és a csoportoknak, szervezeteknek, szakmáknak is van identitása, és az ezekhez való tartozásunk megint csak visszahat arra a belső magra, amely önazonosságunkat adja.

Coachként ma különösen fontos kérdés a szakmai identitás. Ahogy egy nemrégiben készült rádiós interjúban elmondtam, úgy látom, hogy a szakma most egy nagyon fontos időszakát éli Magyarországon. Az utóbbi években tulajdonképpen divatossá vált coachnak lenni, rengeteg coach-képzés indult, így nagyon sok új szakember jelent meg a piacon. Mivel a

*„A tükör azonban gyakran torzít itt-ott, vagy változó képet mutat, így aztán a valódi válaszok megtalálásához általában kemény önismereti munka, és hosszú út vezet.”*

szakmai szabályozás irányába csak a legutóbbi időkből történtek komoly lépések, nagyon heterogén felkészültséggel és tudással kerülnek ki a képző intézményekből a coachok. Ahhoz, hogy a coaching szakmáént megszilárdulhasson, elengedhetetlen feltétel a határvonalak meghúzása, a pontos szabályozás.

Szintén a szakmai identitáshoz kapcsolódik egy, a coaching „divatosságában” gyökerező másik jelenség, amely komolyan veszélyezteti a szakmát. Még mindig gyakran olyan szakemberek is coachként hirdetik magukat, vagy coachingként a szolgáltatásukat, akik egyáltalán nem rendelkeznek ilyen képességgel – és ezt minden következmény nélkül teszik. Ez természetesen veszélyes egyrészt



az ügyfél számára, aki – ha nem elég körültekintő, és ilyen szolgáltatásért fizet –, nem valószínű, hogy azt kapja, amit szeretne. Másrészt veszélyes a szakma számára is, hiszen az ügyfél számára komoly csalódást jelenthet egy ilyen élmény, amit úgy fog elkönyvelni, hogy „a coaching nem működik, nem érdemes coach-hoz fordulni”, és ezt az információt adja tovább a környezetében. Úgy gondolom, hogy a szakmai szervezeteknek nagyon sok a tennivalója még ezen a területen, de a felelősség mindannyiunké.

A Magyar Coachszemlét Örvényesi Rita főszerkesztő társammal éppen azért hoztuk létre két és fél évvel ezelőtt, mert láttuk azt,

hogy nagyon nagy szükség van egy stabil bázisra, ami a szakma megalapozását segíti. Minden szakmának kell, hogy legyen komoly, lektorált független szakfolyóirata, és korábban itthon ilyen nem volt. A Magyar Coachszemle független a képzőhelyektől, coaching cégektől és szervezetektől. Az a küldetésünk, hogy elősegítsük, ösztönözzük a coachinghoz kapcsolódó magyar nyelvű szakmai, tudományos igényű háttéranyag folyamatos bővülését, hogy egyre több komoly cikk, tanulmány és kutatás szülessen a coachingról. Úgy érzem, hogy nagy a felelősségünk ebben, és nagy a felelőssége minden coach szakembernek.

Nagyon hiszek ebben a szakmában, és szerintem ha a coaching, és ez a szemlélet mi-



*Dobos Elvira*

*Alapító, társ-főszerkesztő*

 MAGYAR  
COACHREGISZTER

# háttér

Ahhoz, hogy szakemberré váljunk, képzésre, képzésekre járunk. Azonban a tanulásunk nem korlátozódik csupán a szakmai, kognitív folyamatokra, hanem van egy más fajtája is: kialakul, kimunkáljuk a szakmai identitásunkat. Partne-

néztem rá, segítve a fentiekben való gondolkodást.

Az identitás szó jelentése a tudományos fej-



## Rozgonyi Róbert

**C** MAGYAR COACHREGISZTER

reimmel szupervizorként dolgozva fontos kérdéskör lehet, de coaching folyamataimban is többször előkerült már az, hogy miként határozom meg magam, ki vagyok én, mi adja az identitásomat?

Természetesen munkám során ezeket gyakorló szakemberként én is többször feltettem magamnak, és gondolom, hogy még többször fel is fogom. Ebben a cikkemben az identitás fogalmára, alakulására, kutatására

lődéssel változott. Jelentése kibővült, manapság talán leginkább, leggyakrabban a pszichológiában használatos, melynek területén mára szakkifejezéssé vált. Találtam egy meghatározást abból az időből, amikor ezt a szót a lélektan vélhetőleg még nem használta:

„Identitas (lat.), azonosság, teljes megegyezés alakra és nagyságra nézve. Mint melléknév: identikus, a. m. azonos, ebből képzett ige: identifikál, azonosnak elismer.”

*Tolnai Új Világlexikona  
Budapest, 1927*

A „Hogyan és miként leszünk azzá, akik vagyunk?” és a „Kik vagyunk?” már az emberi

tudat megjelenése óta foglalkoztatja az emberiséget. Az ókori nagy gondolkodók, a középkor tudósai számos értekezést, elméleti munkát alkottak meg, keresve a nagy kérdésre a választ.



A kezdetektől

A 19. században a fizika mint tudományág igen sikeres volt. Törvényszerűségekkel akarta leírni a körülöttünk zajló természeti jelenségeket írja Atkinson, Atkinson, Smith, Bem. Egy neurológus szakorvosra különösen az energia-megmaradás jelensége volt hatással. Ő Sigmund Freud volt, aki úgy vélte, miért ne lehetne a fizikai szabályszerűségeket alkalmazni a lelki élet meghatározására, leírására. Az általa kidolgozott pszichoanalitikus elméletben a személyiségszerkezet működését vizsgálta. Ebben kidolgozta a pszichoszexuális fejlődés modelljét, melyben azt szakaszokra bontva, a nemi identitás kialakulását írta le:

1. **Orális szakasz:** a csecsemők legfőbb örömforrása a szopás, mindent a szájukba vesznek.
2. **Anális szakasz:** a 2. életévtől, a széklet visszatartásában, elengedésében talál örömet.
3. **Fallikus szakasz:** 3-6 éves korig, a lányok-fiúk közötti különbség hangsúlyozódik. Ebben a szakaszban kell megoldania az ödipális konfliktust a gyermeknek, rivalizálva az azonos nemű szülővel, majd később azonosulva vele.

4. **Latenciaperiódus:** ez a szakasz 7-12 éves korig tart. Szexuális szempontból csendesebb időszak, a test kikerül a figyelemből, az energiákat inkább a környezettel való megbirkózásra fordítják.
5. **Genitális szakasz:** a pubertás, serdülésen keresztül jut el ebbe, a felnőtt szakaszba.

Eszerint, ha nem jön közbe valamiféle elakadás, akkor a saját nemű szülővel azonosulva az egyén érett szexualitású felnőtté válik, Freud szerint az identitás alakulása ezzel lezárul.

Erik Erikson, aki szintén pszichoanalitikus volt, ezt gondolta tovább, és arra jutott, hogy az emberi identitás fejlődése nem áll meg, nem zárul le itt, hiszen folyamatosan más és más hatások érnek minket a felnőttségünkben is, mutatja be Atkinson, Atkinson, Smith, Bem. Erikson azt kezdte vizsgálni, mi is történik velünk, mi formál, alakít minket, embereket. Úgy vélte, hogy az egyéni fejlődés a különböző életszakaszok szociális viszonyain múlik. A fejlődésnek nyolc szakaszát különböztette meg a bölcsőtől a koporsóig. Ezeket pszichoszociális stádiumoknak nevezte el:

1. **Első életév** – bizalom avagy bizalmatlanság
2. **Második életév** – autonómia avagy kétely
3. **Harmadik és negyedik életév** – kezdeményezés avagy bűntudat
4. **A hatodik évtől a pubertásig** – teljesítmény avagy kisebbség

5. **Serdülőkor** – identitás avagy szerep-konfúzió
6. **Fiatal felnőttkor** – intimitás avagy izoláció
7. **Felnőttkor** – alkotóképesség avagy stagnálás
8. **Időskor** – integritás avagy kétségbeesés

Erikson szerint a személyeknek meg kell oldaniuk az életkorukra jellemző krízist, hogy a következő pszichoszociális feladatra felkészülhessenek. A személyes identitás kialakítása a serdülőkor feladata. Ekkor dolgozik az egyén azon, hogy ki is ő, hogyan és miképpen határozhatja meg önmagát. Ezt a munkát Erikson identitáskrízisnek nevezte el, és meglátása szerint ez az egészséges pszichoszociális fejlődés elengedhetetlen része. Ideális esetben a húszas életévek elejére, közepére megoldódik, és az egyén elindul-

hat az újabb életfeladatai felé. A későbbi kutatások kimutatták, hogy azok a serdülők, akik törődnek, foglalkoznak az identitásukkal, jóval nagyobb autonómiára tesznek szert. Ennek megtörténte elmondható, hogy a személy elérte az identitását. Elmaradásának esetére Erikson létrehozta az identitás konfúziójának fogalmát.



A kutatás első nagyobb hulláma

A második világháború után a szociálpszichológia kutatásában két nagy hullám vonult végig az identitással kapcsolatos problémák megtárgyalásában. Az elsőben Erikson közvetlen hatása, az ő munkáinak vizsgálata, fogalmainak térhódítása következett. Ez az időszak az '50-es és a '60-as éveket ölelte fel. Ennek egyik képviselője, James Marcia szerkesztett egy interjút, melynek felhasználásával serdülőkkel vizsgálta meg Erikson



„...a személyeknek meg kell oldaniuk az életkorukra jellemző krízist, hogy a következő pszichoszociális feladatra felkészülhessenek.”

pszichoszociális rendszerét, írja Atkinson, Atkinson, Smith, Bem. Ezekből arra következtetett, hogy az identitásalakuláson belül négy identitásszint található:

Az identitás elérése: itt azok tartanak, akik már átélték az identitáskrizist, meghatározták önmagukat, túl vannak a kérdezés időszakán. Rendelkeznek jövőképpel, amelyben nem hallgatóként, hanem már egy szakma képviselőjeként látják magukat. Felülvizsgálták az otthonról hozott nézeteket, értékeket.

Korai zárás: ezen a szinten tartózkodók szintén elkötelezték magukat egy hivatás és értékrend mellett, azonban nem mutatták annak jelét, hogy identitáskrizisen estek volna át. A családjuk életfelfogását nem kérdőjelezték meg. Közülük néhányan elkötelezett-

kotta meg Erikson „identitáskonfúzió” fogalmára. Az ebbe a kategóriába tartozók közül néhányan átéltek már identitáskrizist, egyesek még nem. Egyikőjük sem rendelkezik integrált énképpel. Érdekli őket egyik vagy másik pálya, azonban lépéseket nem tesznek, hogy közelebb kerüljenek azokhoz.

Ezeket Marcia úgy határozta meg, hogy a személy a kérdéses területet az identitásával kapcsolatos problémának látta-e. A szinteket nem tekintette véglegesen meghatározottaknak, hanem az egyén pillanatnyi állapotát tükröző jellemzőknek. Előfordulhat, hogy az egyén életének egyik területén egy másik

nek tűnnek, néhányan merevnek, konformistának látszanak. Azt a benyomást keltik, ha egy külső erő megkérdőjelezné az általuk átgondolás nélkül követett szabályokat, akkor összeomlanának.

Moratórium: azokra jellemző, akik éppen az identitáskrizisüket élik át. Keresik a választ, kérdeznek, azonban még nem látják megoldottnak a szüleik rájuk vonatkozó terveit és a saját pályaválasztásuk, érdeklődésük közötti konfliktust. Intenzíven vállalhatnak bizonyos politikai, vallási beállítódást pusztán azért, hogy később az átértékelhessék. Egyik oldalról tekintve nyitottak, etikusak, a másik oldalról szorongónak, döntésképtelnek látszanak.

Identitásdiffúzió: ezt a kifejezést Marcia al-

identitás szinten tart, mint egy másikon és fordítva.

A kutatás második nagyobb hulláma

Az identitással kapcsolatos problémák vizsgálásában a második nagy hullám az 1980-as évek közepén kezdett kibontakozni, vezeti át a történetiséget Pataki Ferenc. Erre már az ezredvég hangulata is hatással volt, főként annak a vágnak a megjelenésével, hogy a témát egy alapos, megbízható leírással határozza meg. Ráadásul azzal együtt, hogy valamiféle előretekintést is adhasson a várható irányok alakulásáról, az irányzatok esélyeiről.

Cikkem további részében Pataki cikkét használtam fel, ezért nem hivatkozom folyamatosan rá.

Ő úgy látja, hogy a ma emberének, ha a világban való eligazodását tekintjük, számos nehézséggel, problémával kell szembesülnie. Az identitásképzési folyamatok megváltoztak, megszűntek

azok az identitás-keretek, melyek korábban segítettek biztonságot adni. A természetes vagy annak látszó társadalmi szerkezetek, keretek fellazultak, a társas normák folyamatosan változnak, a világban lévő értékrendek gyorsan, gyakran kiszámíthatatlanul alakulnak. Tovább nehezíti a hely-

zetet, hogy az értékekből és normákból számtalan létezik egymás mellett.

A társadalmi folyamatokban az egyén individualizációjának gyors előrehaladása, továbbá az a fajta technikai fejlődés, amelynek révén a társadalomból információs társadalom vált, csak fokozza a fellazulást. Hatalmas



mennyiségű információ zúdul ránk, a tények könnyű hozzáférhetősége megerősíti azt, hogy az igazság csupán viszonylagos, többé nem tény, hanem nézőpont kérdése. Ez állandóan provokálja az egyént, döntésre, választásokra kényszeríti. Olyanok vagyunk, mint egy „ostromlott vár”, írja Gergen.



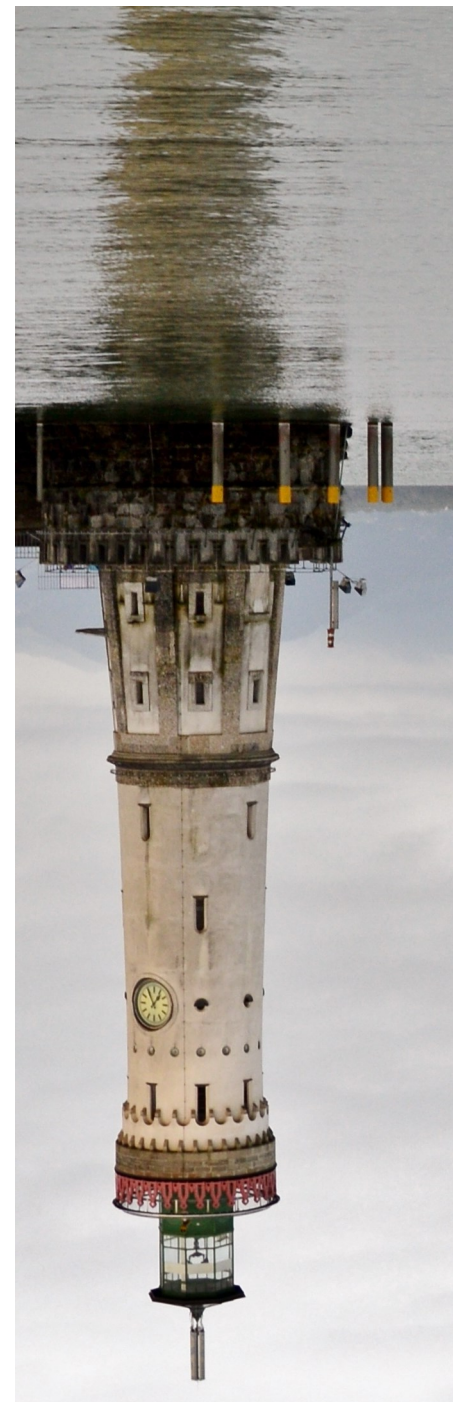
Identitás 2014/4.

A mobil technika miatt szinte állandóan elérhetőek vagyunk, gyarapíthatjuk a kapcsolataink számát. A társadalmi, szakmai, földrajzi, kulturális mobilitás, új családi állapotok, új rokoni szálak, és új kapcsolatok létrejötte tovább bonyolítja a napjaink amúgy sem egyszerű helyzetét.

Az egyéni lét meghatározása egyre inkább bizonytalanná, meghatározhatatlanná vált. A ma jellemző én-állapota Greenwald szerint a totalitárius ego, mely a következő kognitív torzításokat okozza az egyének énképében: egocentrizmus (az én mindig fontosabb, mint a valóság); bene-effektancia (az én csak a számára kedvező kimenetekben látja f e l e l ő s s é g é t ) ; konzervatizmus (ellenállás a kognitív változással szemben).

A közösségben való létezés szintén változik, csökken az érzelmi színezetű csoportazonosulások száma. Levin meglátása alapján az én és a mi viszonya felborul, főként az előbbi javára. Az

egyen kapcsolati köre gyorsan terjed, azonban itt főként csak a funkcionális viszonyai, szerepei kerülnek előtérbe, az intézmények nem kíváncsiak a személyiségére. Ezek a kapcsolatai elhidegültek, felszínesek. Nem motiválja az egyént semmi sem arra, hogy energiát fektessen ezekbe a for-



mális-intézményes alakzatokba.

Gergen a mai közösségeket így jellemezi:

kollázs közösségek (általában véve az életvitel formái homogének, azonban ezen belül vannak egyéni eltérések, pl.: kismamák),

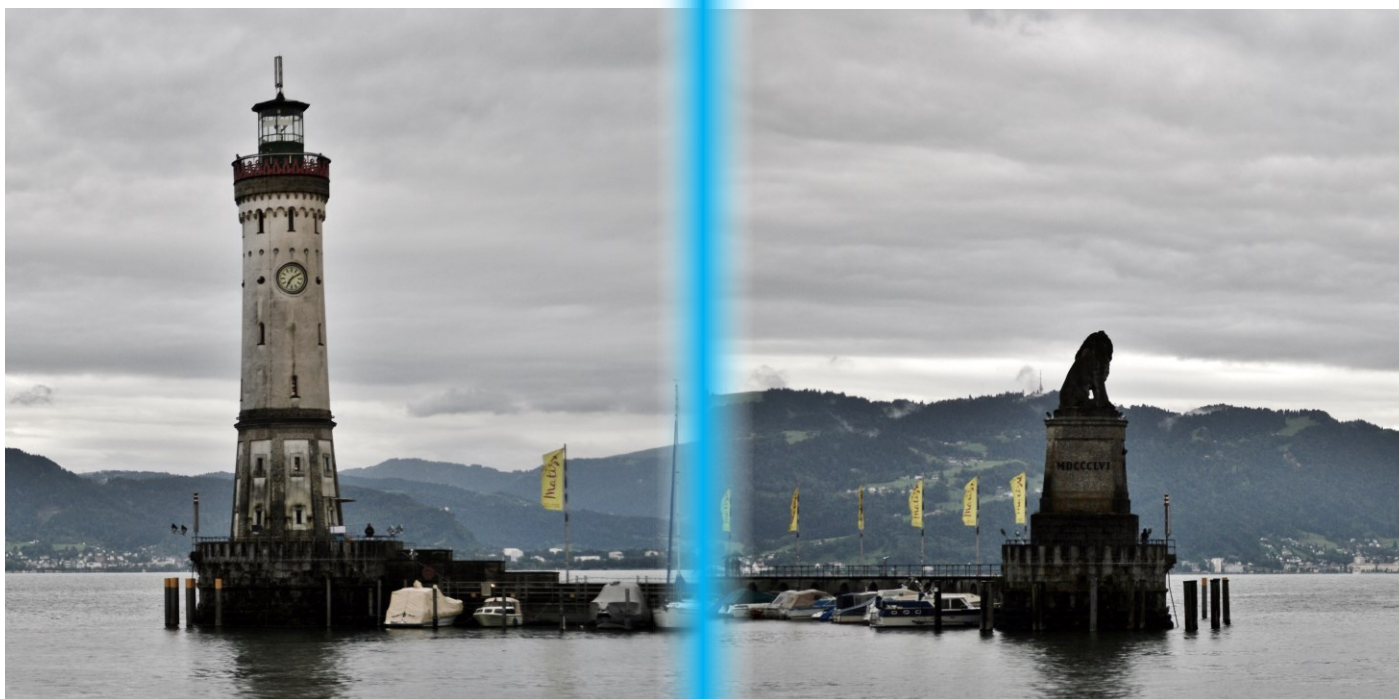
kartondoboz közösségek (személyes érintkezésben állnak, azonban hiányzik az aktív részvétel, pl.: templom, bevásárlóközpont),

szimbolikus közösségek (valóságban nem léteznek, csupán a technika által, pl.: levelezőlisták).

Ilyen viszonyok között mai világunkban egyre inkább jellemző az „az vagyok, amit választok” attitűdje. Ez a látszólag szabadságot adó megközelítés ugyanakkor nagy terhet is ró az egyénre, hiszen ennek a felelőssége sokak által elviselhetetlen. A választék nagyon nagy, az identitás minták ráadásul sokszor változékonyak. Ráadásul a „ki vagyok?” kérdése helyett egyre inkább az látható, hogy „hogyan jelenítem meg azt, aki vagyok?”

Azonban az egyén választásából eredően nem könnyű a saját azonosságtudat kialakítása, mivel „énjének és identitásának kidolgozása és fenntartása mind nagyobb önreflexív erőfeszítést követel”, írja Pataki. Ellenőrizni, hogy tényleg azon az úton jár-e, mennyire tér el attól viselkedésében, gondolkodásában az egyén, valóban sok energiát igényel. Ha ez sikerül, akkor az mindenképpen nagy teljesítmény.

Sokan azonban nem vállalják ennek a nehézségeit, olykor kínjait. Ehelyett a pillanatnyi élvezeteket választják, az azonnali kielégülést keresik öröm és sikerorientált életvitelükben, ők a fogyasztást helyezik előtérbe. Többek között ez is eredményezheti az Erikson által leírt, Marcia által pontosított állapotot, az identitásdiffúziót. Erősödik a moratórium, az elhalasztás igénye. Mindinkább jelen van az elköteleződéstől való menekülés, csökken a házasságok száma, kitolódik a pályaválasztás ideje. Ezt az állapotot sajátságos tünetegyüttes kísérheti:



„menekülés az önreflexiótól”, a félelem az egyedüllétől, magára maradottságtól, a befelé tekintéstől. Ennek elnyomására szolgálhat az erős külső zajok, ingerek, kihívások állandó keresése. A kimenetel pedig lehet viselkedési rendellenesség, az adott helyzethez tartozó pillanatnyi magatartás. Az élet a rögtönzésekről szól.

Azonban az időnként megjelenő és átélt hiányérzetek azt okozhatják, hogy feltámadhat az egyéneknél a valahová tartozás igénye. A „magányos tömeg” egyedeinél kialakul a magányból való kitörés vágya. Ennek egyik véglete lehet az, hogy beállnak a sorba, vagy pedig valamilyen szélsőségességet keresve találhatnak viszonylagos biztonságot.

Az identitás-fenyegetettség érzése is terjed. A világban fellelhető csoportok, legyenek azok bármilyen elven szerveződők, egyre erőteljesebben reagálnak az őket megkérdőjelezőkre vagy az őket diszkriminálókra.



Ahol mostanában tart

Manapság különböző, egymás mellett létező elgondolások léteznek az egyéni én kialakulásának leírására:

Erikson azt tartja, hogy a mai, modern világban lehetetlen eligazodni, létezni egy tartós, jól meghatározott, stabil identitás-érzet nélkül, melyért természetesen meg kell küzde-nünk.

Zurcher, aki a szimbolikus interakcionista hagyományt képviseli, szinte elsőként fogal-

mazta meg azt a gondolatot, hogy a változó társadalomban alakuló ének folyamatszerűnek kell lennie, mintsem rögzített szerkezetnek. Legyen rugalmas befelé és kifelé, nyitott, képes a folyamatos újraalkalmazkodásra, türelmes és autonóm. Ez a változékony én, mely a változások ellenére folytonos tudattal és érzettel rendelkezik. A változás képessége a maradandóságot jelenti.

Gergen és Fogel munkásságában merült fel a „viszonyszerű én” vagy „kapcsolat én”. A kapcsolatok és azok változásai formálják, alakítják az identitást. Nem az egyént, hanem a kapcsolatait vizsgálva juthatunk el annak meghatározásához, hogy ki is ő?

A konstrukcionista szerint az én-rendszer nem rendelkezik kontinuitással, hanem az én minden helyzetben újraszerveződik. Megkérdőjelezzük az ének a nyugati kultúra szerint hierarchizált és centralizált szerkezetét, az én és az identitás folytonosságát. Úgy tartják, hogy az én viszonylag autonóm én-pozíciók dinamikusan sokfélesége egy képzeletbeli térben, ahol az én folyamatosan fluktuál különböző vagy éppen ellentétes pozíciók között. Folytonosan azonban csak az elbeszélő-én létezik.

De miért is van szükségünk identitásra? Pataki számomra jól érthetően, egyszerűen válaszol: segít a túlélésben. A tartós identitás segít a mélyen strukturált társadalmi rendszerek fennmaradásában. A másik oldalról nézve pedig egy ilyen társadalom segít az egyénnek abban, hogy megerősítette az iden-

titását, mintegy kölcsönhatásban, egyfajta szimbiózisban létezve. Az identitásunk segít abban, hogy alkalmazkodjunk, túléljük a nehézségeinket, megküzdjünk azokkal, megoldási stratégiákat

tanulva azoktól a csoportoktól, emberektől, akik számunkra fontosak voltak vagy még azok. Egyszóval a túlélést jelenti, jelentette mind az egyén, mind pedig a társadalom számára.

## Jegyzetek

Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J.: Pszichológia. Budapest, Osiris-Századvég, 1995

Pataki Ferenc: Élettörténet és identitás. Pszichológia 1996/1, pp. 3–47.

## „Coach-surfing”

Coachok én- és pályaképe interjúk alapján

*„A coaching nem a múltban elkövetett hibákra, hanem a jövőbeli lehetőségekre épít.”*  
John Whitmore

**A**dolgozat indító motívuma az volt, hogy elképzelhető-e a coachok karrierjének kezdetén vagy azt megelőzően az életükben az ún. Helfer-szindróma, mely coach ismereteik előtt jóval determinálja őket abban, hogy bárhonnán is érkeztek szakmai szempontból, ma ők coachként definiálják magukat. A Helfer-szindrómát Schmidtbauer Wolfgang írta le először szociális területen dolgozók önismereti csoportjaiban szerzett tapasztalatai alapján. A szerző a pályaválasztás gyökereként segítő foglalkozásúaknál egy gyermekkorban átélt traumatikus élményt azonosított, például a szülői elutasítást, melynek következtében a segítő kapcsolat vált mindennél fontosabbá az egyén számára (Nagy, 2007).

Dr. Gróf Csilla

Dr. Papp-  
Zipernovszky Orsolya

A személyes interjúk lefolytatása során azonban megjelent az a feszültséggel teli jelenség, mely a pszichológiát és a coachingot művelő – egyes – szakemberek között kirajzolódik ma a szakmai palettán. Ez terelte a figyelmet a coaching mint fiatal szakma formálódása, határkeresése felé, a benne dolgozók szakmai identitásának megfigyelésére. Az interjúalanyok gyakorta hivatkoztak arra, hogy ők egy önálló új szakmát művelnek, ami teljesen különálló a pszichológiától, hiába hasonlít sokban hozzá. *Ezen szakma képviselői az egészséges személyiséget fejlesztik, mely területen a pszichológia nem tevékenkedik olyan intenzíven. Épp ezért érzik e szakma létjogosultságát a segítő szakmák palettáján. A coachok szakmai identitása kevésbé kutatott jelenség, így a félig strukturált interjú módszerét alkalmaztam körülményeire.*

## A coach identitás formálódása



*„Az identitás egyszerre érzés és élmény, és tudatos elköteleződés a társas követelményekhez.”*

(Tóth, 2006, 30. o.)

Ha csak arra gondolunk, hogy a coaching alapjait pár évtizeddel ezelőtt tette le Gallwey, akkor máris értelmezhető, hogy miért olyan sokféle és körülhatárolhatatlan jelenleg – legalábbis a magyarországi helyzetet tekintve – a coaching mint szakma. Ez egy fiatal szakma, ahol nincsenek még egyértelmű szabályok, melyek mentén pontosan

meghatározható lenne, hogy ki is számít coachnak. Többféle iskola képviselteti magát, többféle irányvonal, s többféle törekvés arra nézve, hogy megfogalmazzák az igazi coach ismérveit, melyek leginkább jelenleg az oktatott anyag által manifesztálódnak.

*Ki is vagyok én tulajdonképpen?*

Az emberek társas kontextustól függően más és más szelfekről számolnak be. (Fiske, 2006) A csoportazonosulásokban megjelenő identitást sokféle tényező alakítja: nemi, etnikai, vallási hovatartozás, életkor, kulturális hatás, szakmai elköteleződés stb. *„Az identitást nem a szemtől szembeni érintkezés határozza meg, ahogy a szerepeknél, hanem hogy az ember hogyan határozza meg magát mint a társadalom egy tagját, és hogy milyen jelentésteli csoportok tagjainak tartják más emberek.”* (Fiske, 2006, 242. o.)

A szakmai identitás kialakítására is vonatkoztathatjuk Erikson megállapításait az identitásképzés folyamatáról általában:

*„Pszichológiai szempontból az identitásképzés folyamata egy időben alkalmaz megfigyelést és önmegfigyelést, amelyek a mentális működés minden szintjén zajlanak, és amelyek segítségével az egyén annak fényében ítéli meg magát, ahogyan mások ítélik meg őt saját magukhoz képest és az általuk használt mércék alapján; miközben mások róla szóló ítéleteit aszerint ítéli meg, hogy hozzájuk képest és a számára fontos mércékkel mérve milyennek látja önmagát.”*

(Erikson, 1968, 22-23. o., idézi Cole & Cole, 2006, 671. o.)

Az integrált szakmai identitás kialakítása tehát egy olyan komplex kognitív és érzelmi folyamat, melynek során egyszerre kell az egyénnek szem előtt tartani a saját, a mások és a társadalom ítéleteit. ERIKSON (1968, id. Cole, Cole, 2006, 673. o.) úgy gondolta, hogy két folyamat képez jelentős szerepet az *identitáshoz való eljutásban*: az egyik a **krízis/feltárás**, a másik az **elköteleződés**. A krízis/feltárás folyamán az egyén a lehetőségeit a jövőjében tüzetesen megvizsgálja, új lehetőségeket keres, olyanokat, melyek önmaga megelégedésére szolgálnak, s melyek keresése közben a szülői döntéseket is felülvizsgálja, újraértékeli. Az elköteleződés során pedig az egyén önmaga éli meg azokat az értékrendeket, nézetrendszeret, célokat, melyek beépülnek a világnézetébe; ugyanígy a későbbi szakmájával is szoros kapcsolatba kerül, majd szoros kötődést alakít ki hozzá.

KERSTING (1996, id. Tóth, 2006, 30. o.) azt mondja, hogy van a tudatunkban egy körülhatárolt rész, egy „belső mag”, ami szervesen kötődik az elismertséghez a társadalmon belül, s ez képezi a szakember elméjében azt az egységet, amitől a szakember szakembernek érzi magát. Az *identitás* szerinte nem állandó, bekövesedett formula, hanem *egy folytonosan módosuló folyamat*, melyet jellemez a szakma felé fordulás, nyitott, befogadó szemlélet, s mivel a helyes szakmaiság szinten tartása elvárja a folyamatos tanulást, ezért a jövőre irányultan változik.

TÓTH EDIT (2006) szociálpedagógus hallgatók szakmai identitását vizsgálta előzetesen két

befolyásoló tényezőt körvonalazva: a képző intézmény rendszere és hitvallása, valamint a terepen folytatott gyakorlat. TÓTH (2006, 44. old.) így ír az elméleti oktatás hatásáról a szakmai identitás formálódására: *„Például az elméleti órákon az eszményi esetvitel-modellek és beavatkozási stratégiák az oktató szándékával ellentétes reakciót is kiválthatnak, adott esetben riasztó lehet, és az »ezt én soha nem tudom megcsinálni« hatást válthatja ki. Ez igen lényeges választóvonallá válhat a szakmai identitásuk alakulásában, vagy távolíthatja őket a szakmától.”* (Tóth, 2006, 43-44. old.)

Eredményei igazolták, hogy a gyakorlati helyen eltöltött idő nagymértékben formálta a hallgatók szakmai identitását, mely szorosan egybeépült a képzőhely filozófiájával. A hallgatók azt is visszajelezték, hogy bizonyos ismereteket csak gyakorlaton vagy „élesben” lehet megszerezni.

A szakmai előkép TÓTH (2006) szerint komoly mértékben alakítja a szakmai identitást. Úgy találta, hogy azon hallgatóknál, akiknek pontos ismeretük volt leendő szakmájukról – mely korábbi tapasztalataikból származott –, nem jelentett meglepetést a szakmai gyakorlat. A vizsgálat általános következtetése, hogy a hallgatók a szakmai identitást teljesen magától értetődőként értelmezik, s a szakmához kapcsolódó személyes viszonyukban látják megfogalmazódni.

Az a tény, hogy mennyire válnak be a hallgatók leendő szakmájukban, szintén a szakmai identitás formálódását befolyásoló tényezők

közé tartozik. A vizsgálat során nem vették figyelembe azt, hogy az alanyok életük korábbi szakaszában mely szakmákkal kerültek közelebbi ismeretségbe, vagy hogyan jutottak el odáig, hogy a szociális szakmát választották végül. Valószínűsíthető, hogy ezeket a tényezőket figyelembe véve alakult az elkötelezett identitás. Ahogyan azt is számbavehették a hallgatók, hogy milyen személyiségbeli adottságaik vannak, a szakmához való elköteleződés milyen elvárásokkal járhat, s milyen követelmények elé kerülhetnek leendő munkájuk során. Feltételezhető, hogy van bennük egy szakmához köthető belső esszencia (Kersting, 1996, id. Tóth, 2006, 42. o.). A pályának ebben a szakaszában a szakma felé történő elköteleződés a differenciálódás felé halad. A személyeknél a gyakornokoskodás után, a pályaválasztási döntést követően, amikor már felkészültek a leendő szakmájukra, többségükben megjelenik az az attitűd, mely szerint: *„ha beválok és befogad a szakma, folytatom és elmélyítem a szakma iránti elköteleződésemet”* (Tóth, 2006, 42. o.).

## MÓDSZEREK

### Résztvevők

A dolgozat alapja tizenkét coachcsal félig strukturált kérdéssor alapján készült interjúanyag. Az alanyok felkutatása hólabda mintavétellel történt. Azokon az embereken keresztül jutottam el nagy részükhöz, akiket

személyesen is ismertem a baráti köreimből, illetve eredeti szakmám során összetalálkoztam velük, valamint konzulensem ismerősein keresztül. A kutatás során olyan coachokra koncentráltam főleg, akik egyszemélyi coachingot folytatnak, s nem csoportokkal működnek. Ők közép- és felsővezetőkkel dolgoznak együtt, illetve coach-iskolákban oktatnak. Egy alanyt kivéve mindenki évek óta coachol.

A válaszadóim 7 nő és 5 férfi volt, kor szerint 30 és 55 év közöttiek. Senkinek sem első szakmája a coaching, hanem második vagy harmadik képzés volt az életében. A válaszadóim a következő végzettségekkel és szakterületi tapasztalatokkal rendelkeztek: jogász, villamosmérnök, nyelvtanár, pszichológus, irodalom szakos tanár, vegyészmérnök, közgazdász, üzemgazdász, színész-énekes, gazdasági főiskolai szakképzettség. Többen közülük az üzleti életben dolgoztak már vezetőként, trénerként, s egy-egy tanácsadó cég meghívta őket szakmai köreikbe coachnak, ahol coach képzést kaptak, vagy volt, aki coacheeként került kapcsolatba a coachinggal, és így lett a szerelmese. Volt, aki a médiából hallott erről a szakmáról, és így járt utána, volt, aki pedig a tréning területről került a coachingba. Volt olyan, aki nem is akart coach lenni, csak véletlenül került kapcsolatba ezzel a szakmával.

A személyek az interjúk előtt szóban vagy írásban részletes tájékoztatást kaptak a vizsgálat céljáról és menetéről. A hangfelvételek

szöveganyagai név nélkül lettek írásban rögzítve.

## Vizsgálati eszközök

A felhasznált kérdéssort két részre bontottam: egy általános, a szakmával foglalkozó részre és egy, a személyes szférát boncolgató részre. Az általános rész kérdéseivel szerettem volna körbejárni, **milyen egy igazi coach**. 12 kérdéssel fókuszáltam a végzettséghez szükséges információkra, a siker-kudarc élményekre (pozitív-negatív élmények), a coachcsá válás folyamatára, a képviselt irányzatokra, a megrendeléseik típusaira. Néztam azt is, hogy mit gondolnak arról, mi az általános modell, ami során valaki coachcsá válik (milyen ismérvek vannak egy tipikus coachnak, van-e tipikus életút). Érdeklődtem még a pszichológus-coach kapcsolatokról, vélekedéseikről egymással kapcsolatban, valamint az átlagemberek viszonyában, s kíváncsi voltam, van-e valamiféle különbség nemek tekintetében a coachok között, vagy akár klienseiket tekintve nemi preferencia érezhető-e. Mindezen kérdéseket a szakmai identitás kirajzolódása végett tettem fel.

A személyes kérdéssor a coachcsá válás folyamatában szerepet játszó személyes élmények, családi, gyermekkori események, találkozások, elhivatottság megélésére koncentrált. Érdekelt, hogy személyesen a válaszadók hogyan és miért lettek coachok, hogyan

élték meg a folyamatot, hogy talált rájuk a szakma. S kíváncsi voltam, vajon mennyire képesek ellenállni annak az „ingamechanizmusnak”, hogy a szakmájukból felvett tulajdonságaiknak, képességeiknek háttér szabjanak a magánszférájukban. S egyáltalán, milyen élménynek tartják összességében ezt a szakmát magukban.

## ELEMZÉS ÉS EREDMÉNYEK

Általános kérdésekre adott válaszok elemzése

### Mire van szüksége egy coach-nak?

Először azt kérdeztem meg alanyaimtól, milyen szakmai tapasztalatok, végzettségek szükségesek egy coachnak. Alanyaim többsége abból indult ki, hogy ő milyen úton jutott el a coachinghoz, milyen iskolát végzett. 12 válaszadóból három (25%) gondolta úgy, hogy a *kompetenciák* fontosak, s nem az iskolák. Hárman (25%) fejezték ki egyértelműen, hogy az *akkreditációval rendelkező iskolákat* preferálják a coach képzőhelyeket tekintve.

*„Én azt gondolom, hogy teljesen mindegy, hogy milyen szakterületről érkezik valaki, a legfontosabb az, hogy képzett coach legyen. Tehát hogy ne egy ilyen 40-60 órás gyorstalpalót végezzen el, hanem valóban egy megalapozott akkreditált, vagy ICF vagy más nemzetközi coach szervezet, vagy az állam által akkreditált diplomás coach legyen.”*

A fentiekén kívül az alkalmasság merült még

fel nagyon fontos tényezőként az egyik alanyom válaszaiban. A válaszokat tekintve még ketten (16,67%) mondták az *élettapasztalatot*, mint „jó iskolát”, négyen (33,33%) említették a különféle workshopok, *tanfolyamok*, *továbbképzések* elvégzésének szükségességét, internetes *külföldi előadások* meghallgatását, külföldi coachokkal történő kapcsolattartást. Ketten (16,67%) jelezték, hogy igényelnének több *pszichológiai háttérismeretet*, ebből az egyikük jelenleg is pszichológus hallgató. A pszichológus végzettségű alany ennek elmentmondva nem tartotta a pszichológiai képzettséget egyértelműen fontosnak, bár elismerte, hogy munkája során sokszor használja a pszichológiai tudását. A válaszokban viszonylag nagy diverzitás érzékelhető, aminek a magyarázata az lehet, hogy egészen a közelmúltig komoly kuszaság uralkodott ezen a területen.

## Siker és kudarc a coachingban

Kíváncsi voltam arra, hogy az alanyaim hogyan definiálják a sikert a coachingban, milyen jellemzőkkel ruházzák fel a sikeres coachot. Konszenzus mutatkozik a válaszokat tekintve, hiszen majdnem minden alany az **ügyfél elégedettségét** fogalmazta meg elsődlegesen sikerként. Négyen (33,33%) jegyezték meg azt, hogy fontos a coach és a coachee által kitűzött *célok* elérése, vagy közelkerülés ahhoz. Sokszor a kliensben történt *változást* már sikernek értékelték a meg-

kérdezett coachok (33,33%).

Többen (25%) megfogalmazták az *utánkövetést* mint a sikerességük egy monitorozási lehetőségét. Egy alanyom rögvest az ülés lezajlása után meg szokta kérdezni ügyfeleit, hogy milyennek értékeli az adott ülést, látott-e fejlődést, változást magában. Ketten (16,67%) említették meg, hogy – egyikük szerint szemben a pszichológusokkal – a coachoknál az az érdek, ha minél hamarabb *önjáró, önálló* lesz az ügyfél, és nem lesz szüksége coachra.

A *leggyakoribb problémákra*, amelyek köré a coaching ülések csoportosulnak, szintén kíváncsi voltam, hiszen ezek alapján jól érzékelhető, milyen területeken tud egy coach sikeres lenni. Többen említették az *időgazdálkodási* (25%) (időbeosztás szervezése, magánélet-munkaidő egyensúly megteremtése) és *delegálási* (16,67%) (vezetők hogyan és kinek helyezték ki a megoldandó feladatokat a beosztotti csoportokban) gondokat mint visszatérő témákat, valamint a *konfliktuskezelést, kritika elfogadását, célok meghatározását, saját életút megtalálását* is. Ismétlődő megrendeléseként jellemezte egyik alany az életközépi válságból adódó bizonytalanságot, a burn-out szindrómát, a két tűz közötti helyzeteket is – felsővezető vagy tulajdonos és beosztottak között lévő, közép- vagy regionális vezetők közötti feszültséggel teli kapcsolatok.

Az **üzleti coaching** és a **life coaching** összefüggése is megjelent az interjúkban. Az utóbit az alanyok vagy igyekeztek elkerülni, ha

szorosan munkahelyi gondokhoz kötődött a kliensük problémája, vagy pedig egy idő után el kellett fogadniuk, hogy az üléseken az ügyfél a magánéleti szférát is érinteni. Ugyanerről másként nyilatkozott az az alanyom, aki pszichológus végzettséggel is rendelkezett, s bátrabban nyúlt ilyen téren az ügyfeleihez:

„Én azt gondolom,  
hogy teljesen  
mindegy, hogy  
milyen  
szakterületről  
érkezik valaki, a  
legfontosabb az,  
hogy képzett coach  
legyen. Tehát hogy  
ne egy ilyen 40-60  
órás gyorstalpalót  
végezzék el...”

„Tehát én a coachingban a life és bussiness coachingot is művelem, mert mind a kettőből van ügyfelem, de mind a kettő az emberrel foglalkozik. Tehát ha valaki nem tud döntést hozni egy cégnél, ott a családban (is) lehet valami bibi. Nem kérdezhetek rá, de mégis ki fog derülni, valamilyen nagyon jó kérdezési technikával. Hogy valamilyen párkapcsolati problémám van. A szexualitás nagyon veszélyes terület. Az egyik legfontosabb, amiről megint nem nagyon akarnak beszélni. De igen, sajnos kell beszélni róla, mert ez fontos része az életnek. Szeretőm van. De miért van? Kit terhel? Természetesen a lelki állapotát ez fölzavarja. De ezek ki fognak derülni. Igenis, ha ezt megoldjuk, akkor az is meg fog oldódni. Most pont egy döntéshozatalnál más is lehet.”

A válaszok alapján úgy tűnik, mintha alanya-  
im a coach-identitást fogalmazták volna meg  
a sikereken keresztül, vagyis **a siker a coach-  
identitás inherens eleme**.

A kudarcokról a legtöbben azt mondták el,  
hogy inkább fejlettségi szintjükhöz mérten  
oldották meg a számukra nehéznek tűnő  
eseteket vagy helyzeteket. Mély nyomot ha-  
ggyó kudarcélményről nem sokan tettek emlí-  
tést, mert legtöbbször úgy értelmezték a ku-  
darcaikat, hogy a saját fejlődésüket elősegítő  
esetek ezek, s valamilyen szinten sikerült ne-  
kik zöld ágra vergődniük az alanyaikkal.  
Egyik alany az idősödő ügyfeleket tekintette  
kiemelten nehezen kezelhető területnek a  
business/executive coaching területen.

„Kudarcnak élek meg minden olyan találko-

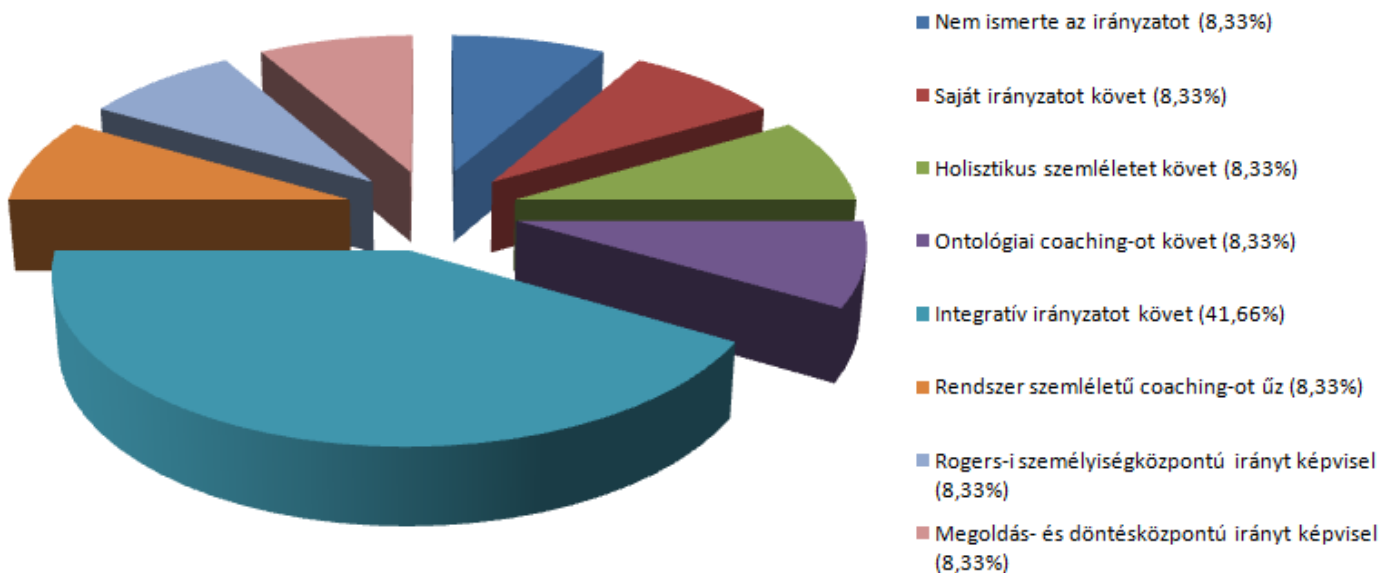
*zást egy ügyfél-jelölttel, akiről tudom, hogy nagyon sokat nyerne az együttműködésünkől és mégsem tudom »rávenni«, hogy tegyen ennyit önmagáért, azaz nem lesz belőle együttműködés. A »kudarcc« inkább egy nem végigvitt folyamat, mert egy ügyfél úgy dönt, hogy néhány alkalom után nem kéri tovább a konzultációkat – de ezt nem közli egyértelműen, csak rájövök, hogy ő halogatja és halogatja, hogy újabb időpontot rögzítsünk.”*

A szociálpszichológia az énkiszolgáló attribúciók csoportjába sorolja a fenti jelenséget: a sikereket az emberek a maguk érdemeinek tulajdonítják, míg a kudarcokért a körülményeket teszik felelőssé, ami jelen esetben magát a klienst jelenti (Whitley, Frieze, 1985, 1986, id. Fiske, 2006). Abban az esetben okolják az emberek a leginkább a körülményeiket, ha a feladat végrehajtása hangsúlyos lett volna (Miller, 1976, id. Fiske, 2006, 177. o.).

A kudarc megélése általában minimum elgondolkodásra készítette alanyaimat – mint önreflexió elem –, vajon mit is tehettek vol-

na másképpen, de többen ilyenkor szupervízióba mennek a sikertelenségként átélt élményeik értelmezése céljából. Azok az alanyok, akik nem magánzóként dolgoznak, hanem tanácsadó, vagy coaching cégeknél, leggyakrabban csoportos szupervízióban vesznek részt. A szupervízió a minőségbiztosítás eszköze is az egyik tanácsadó cégnél dolgozó alanyom szerint.

Összefoglalva a siker-kudarcc témakörét az volt kiérezhető a válaszokból, hogy a siker mindenkiben egyértelműen eufórikus élményként jelent meg. A kudarc viszont kevésbé volt letaglózó esemény. Az alanyok vagy kapásból elkerülték a kudarcot hozó helyzetet – „chemistry meeting” az első alkalmakon –, s lemondták az üléseket, ha nem szimpatizáltak a kliensekkel vagy azok ővelük. Ha mégis szembe találták magukat a kudarcokkal, akkor időt kérve a klienstől szupervízióban ezt feloldották magukban, majd befejezték az üléseket. Ha viszont egyértelműen elkerülhetetlen volt a kudarc, akkor átértelmezték magukban úgy, hogy tanító jelle-





gű volt számukra, s hozzájárult a szakmai, s nem kevéssé a személyes képességeik fejlődéséhez. TIM HARFORD (2011) Az *alkalmazkodás logikája* című könyvének már az alcíme is azért érdekes (*Miért kezdődik minden siker kudarcral?*), mert szinte egybecseng azzal a tendenciával, hogy a siker felé vezető úton a kudarcok megélése természetes és fejlesztő erejű. Vagyis minden a siker irányába hat. Ez a tendencia érvényesülni látszik a coachok működésében is. Ez alapján úgy tűnik, hogy mégis van egyfajta informális értékrendszer a coachok között, ahol a siker a cél, de siker az is, ha a kudarcban a coach (vele egyetemben akár a kliens is) legalább fejlődni tudott, vagy ha azt sem, akkor tapasztalatot nyert. *Tehát nincs sikertelen helyzet.*

## A megkérdezettek által művelt irányzatok és módszertanok a coachingban

Alanyaim vegyes képet mutattak a tekintetben, hogy milyen **irányzat**nak hódolnak munkájuk során: van, aki integratív (41,66%) technikákat alkalmaz, van, aki erősebb a „tesztológiában”, van, aki meg sem említi ezt. Volt, aki egyáltalán nem ismer irányzatokat, s olyan is, aki egyáltalán nem szereti magát egyetlen irányzathoz tartozóként sem definiálni. Egy alany (8,3%) említette a holisztikus felfogást, s két alany (16,67%) érezte magáénak a rogersi bírálatmentes, bizalmi légkört kiépítő, elfogadó irányzatot.

Az **alkalmazott technikák** között tettek említést brief-coachingról, pszichodramáról, drámapedagógiáról, neurolingvisztikus programozásról (NLP), tranzakcióanalízisről (T.A.), rendszer szemléletű coachingról. A válaszokban viszonylag nagy diverzitás látható, hiszen sokféle irányzat van, szabadon lehet választani, nincs egységes elv, hogy egy adott problémát csak egyféle módon lehet megközelíteni.



### A coach születése

A szakma jó műveléséhez elengedhetetlenül hozzátartozik az, hogy az ember előbb-utóbb magáénak érezze azt, amit csinál. Már az elején nagyon fontos egy AHA-élmény, amikor megszólal egy belső hang, mely azt sugallja, hogy „igen, ez az, amit kerestem”. Majd keresni kezdi a céljához vezető utat, s közben formálódik, csiszolódik. Valószínűleg az AHA-élményből származó lelkesedésnek, pozitív élménynek elég erősnek kell lennie, mert mint minden más szakma, ez is sok gyakorlást, tapasztalást igényel. S ha a göröngyös úton a kudarcélmények képesek elvenni a leendő coach kedvét, akkor nem fog eljutni a végkifejtetig. Az interjúk alapján az rajzolódott ki, hogy ennek a szakmának már rögtön a kezdetén meg lehet érezni az „édes ízét”, ami nemcsak a sok pénz keresésével kecsegtet a jövőben, hanem az emberi kapcsolatokból ered, ha a leendő coach segítségét elfogadva a coachee fejlődésnek indul. Ez az euforikus

élmény természetesen más segítő szakmára is érvényes, de mivel a coaching az egészséges személyiség fejlesztésével foglalkozik, ezért az itt megélt pozitív élmény inkább a tanári pályák pozitív élményanyagához állhat közel. Ez a visszacsatolás olyan „flow” élményt eredményez, mely képes további energia- és pénzbefektetésre készíteni az önmagát művelő coachot. Kicsit olyan ez, mint az ember hobbija, amit akkor is művel, ha nem fizet érte senki.

„Kudarcnak élek meg minden olyan találkozást egy ügyfél-jelölttel, akiről tudom, hogy nagyon sokat nyerne az együttműködésünkből és mégsem tudom »rávenni«, hogy tegyen ennyit önmagáért...”

## Indíttatás és tipikusság

Ahhoz, hogy megtudjam, mit gondolnak alanyaim, hogy alakul ki általánosságban véve a **coach-identitás**, megkérdeztem őket arról, hogy van-e valamiféle folyamati fázis sorrend a coachcsá válásban, van-e tipikus coach-életút, és vajon milyen magatartásbeli vonásokat, ismérveket tulajdonítanak az „igazi coach”-nak. Az alanyok válaszaikban gyakran azt vázolták fel, ők hogyan lettek coachok. Magukból és a tanulmányaikból, tapasztalataikból összeállt képből merítették a coach-identitás megszületését.

Az interjúkat többször átolvasva szembetűnővé vált, hogy 12 alanyom közül 9-en (75%) egyértelműen vagy körülírva megfogalmazták, hogy kell lennie egy belső elhivatottságnak, hívásnak erre a szakmára. Válaszaikban a következőket fogalmazták meg: *belső érzésnek kell lennie az emberben; segítői vénájának kell lenni; hozzáálláson múlik; saját specifikum van erre a szakmára; személyiségprofil függő; segítő szándéknak kell lennie; született tehetségnek kell lenni; olyan emberek mennek coach-nak, akik amúgy is szeretnek segíteni; mások segítése a belső hajtóerő.* Minden alanyomnál megjelent emellett, hogy életük egy pontján váltottak korábbi szakmájukból a coachingra. Számot vetettek addigi életükkel, s mivel megtalálták magukban a segítői vénát, így véletlenül az útjukba sodródott információk alapján vagy

tudatos keresgélés után rátaláltak a coachingra.

*„a ...-nél dolgoztam a managementben, én voltam az egyik osztálynak a vezetője, volt szabad energiám, és akkor el kezdtem a tréningcsapat lányaival együtt dolgozni a kiválasztásban, és akkor engem nagyon megérintett ez, hogy emberekkel interakcióban lenni... Aztán teljesen véletlenül egy gazdasági újságban, ahol én dolgoztam mint üzemeltetési igazgató, láttam egy féloldalas hirdetést: bussiness management coach képzés indul itt és itt, és akkor úgy belülről jött, hogy hoppá én már találkoztam ezzel, elkezdtem utána járni, találkoztam ...-vel, és akkor én tudtam, hogy nekem erre szükségem van.”*

Egyértelműen nem erősíteném meg azt a tényt, hogy ez a váltás minden alanyom esetében egyfajta életközépi válság időszakához köthető, de életkorukat tekintve legtöbbször a 30-50 év közötti/körüli időszakban döntöttek a szakmai irányvonaluk változtatása mellett. Habár egyikük sem gondolta egyértelműen, hogy van tipikus coach életút – fenntartották, hogy sokan sokfélék –, a coachcsá válás folyamatában többé-kevésbé egyetértettek.

*„Azt tudom, hogy az executive coachingban csináljuk ezt a ...-nál, ott van egy tipikus életút erre. Az egy tipikus életút, hogy valaki felső vezető volt hosszabb ideig az üzleti szférában, és utána átvált a coachingra. Sokan már nyugdíjas korúak, és akkor váltottak erre, hogy valamit szerettek volna még tevékenykedni. És tényleg ez a készítés is volt ben-*

nük, hogy szerették volna átadni a tudásukat, tapasztalatukat másoknak. Segíteni már üzleti vezetőket a tevékenységükben. De ez egy speciális szegmens, hogy úgy összességében, általában a coachingban van-e ilyen, azt nem tudom. Sokféle ember csinálja sokféle háttérrel, sokféle ágát a dolognak."

Mivel majdnem mindannyian elmondták (91,6%), hogy megközelítésben különbözik a life coachingtól a business és executive coaching, ezért érthető, hogy mégis lehet valamiféle tipikus coach életútról beszélnünk, hiszen sok tréner, HR-es alkalmazott, közép- és felsővezető gondolja hosszú évek után, hogy lehet keresnivalója ezen a pályán. Ez a fejlődési út hasonló a segítő szakmákban a szupervizorrá váláshoz.

A coaching különböző formáit tekintve azt lehetne mondani, hogy a humanisztikus irányból érkező szakemberek könnyebben kerülnek közel a life coachinghoz, míg a gazdasági, műszaki vonalról érkezők pedig a business coachinghoz. Természetesen vannak kivételek, hiszen az egyik alanyom angol nyelvtanárként végzett és pszichológiai diplomát is szerzett, s a coaching mellett Business Englisht is oktat. Ő foglalkozik business és executive coachinggal is, annak ellenére, hogy



humán irányból érkezett a coach szakmához. A folyamatok fázisok megfogalmazásánál is sok hasonlóság volt észlelhető a válaszokban. Itt megjelentek a coach tulajdonságaira, ismérveire utalások is. Az első alapmotívum, ami elindítja ezeket az embereket a coaching irányába a segítő szándék, amit felfedeznek magukban. Ezt követően egyfajta tudatos vagy „tudatelőttés” keresgélés következik, vagy éppen rátalálnak az alanyokra mások.

*„Persze, elvégeztem már az egyetemet, Ph.D. hallgató voltam, tanítottam az egyetemen már. Akkor a nagymamám hallott erről egy rádióműsorban, és ő hívta fel rá a figyelmemet, hogy van egy ilyen szakma, és hogy ő ezt mennyire el tudja képzelni nekem, mert én pont ilyen vagyok, ami ehhez kell. És akkor utánanéztem és rájöttem, hogy ez az, tényleg! Ez az, amit kerestem. És akkor utánanéztem, hol lehet ilyen tanulni és szeptembertől már jelentkeztem...”*

Egyik alanyom nyomatékosította, hogy nem elég csak felismerni magunkban a vágyat, hogy coachok szeretnénk lenni. Ki kell magunkat előtte „vizsgálni”, vajon alkalmasak vagyunk-e ilyen segítő szakma végzésére. Ennek a megmértetésnek az alapja egy önismereti tréning elvégzése lenne, aminek a kötelezővé tételét szorgalmazza – egyfajta alkalmassági vizsgaként. Ez azonban elég ritka, mert a coaching divatszakma is manapság, és a képzőhelyek komoly összegeket kérnek egy-egy kurzusért. S ha kiderül valakiről az elején, hogy nem alkalmas coachnak, az a képzőhelyek lehetséges bevételi forrását

is csökkentheti. Meglátása szerint az alanyok sem érdekeltek sokszor abban, hogy önismertet végezzenek magukon, hiszen az alkalmatlanságuk kiderültével eleshetnek egy jó kereseti lehetőségtől és egy könnyűnek, könnyen végezhető munkának látszó szakma elsajátításától.

Ezt a szakmát a válaszadók szerint leginkább az életben való gyakorlással lehet elsajátítani, ezért fontos, hogy alanyokhoz jussanak. Ezt már a coach-iskoláknak is valamelyest biztosítani kell, hisz a coachság nagyfokú bátortalansággal kezdődik. Egyik coach alanyom, aki egy neves coach-iskola résztulajdonosa is egyben, arról beszélt, ők hogyan oldották meg a tanítványaik gyakorlati tapasztalatokhoz juttatását:

*„...pl. a coach-képzésen az is egy jó sales point, hogy a saját hallgatóinkat kiközvetítjük ingyenes gyakorlatra és azt mondjuk, hogy az alacsonyabb szintű vezetőket ők ingyen coacholják, ha meg a profikra van szükség, akkor a magasabb szintű vezetőket pénzért örömmel coacholjuk. És így a kapcsolati hálónk is növekszik, meg ajánlások jönnek.”*

Míg az alanyok eljutnak a rutinos szakmai állapotig, sokuk ingyen coacholt. A folyamatos önképzés, önfejlesztés később is nagy erővel nyom a latba. Ugyanilyen súllyal bír a szupervízió, önismereti tréningekbe való járás, hiszen a coach a személyiségével dolgozik, és előfordulhat, hogy a segítő munkában való elakadás, vagy a saját életében lévő góccok, illetve a segített személy által keltett nehéz élmények, érzések, vagy épp a kudarcok

készítetik meg hasonlításra vagy depresszív élmények megélésére a coachot.

Egy coach életében végül a legfontosabb, hogy megtalálja a *célpiacát*. Maga a folyamat, míg valaki coach lesz, hosszú idő, sok pénz- és energiabefektetés. A megkérdezettek mindegyike arról számolt be, hogy ezt a folyamatot szinte csak elkezdni lehet, hiszen ez egy *élethosszig tartó tanulás*. Éppen ezért fontos, hogy a honoráriumot adó célközönséghez el tudjon jutni. Viszont ehhez egy jó sales-es magatartásra is szükség van.

*„...állati nehéz ügyfelet szerezni, illetve nagyon kemény munka, és ha nem vagy elég kitartó... Ezzel azért az ember nap mint nap szembesül és ennek tudatában kell dolgoznia, ami mondjuk nem is egy coach munka, hanem egy sales-es munka. Itt a kalapokat meg a sapkákat nagyon gyorsan kell cserélni – hogy én most sales-ezek, most coach vagyok, és ha coach vagyok, akkor nem tudok jól sales-ezni és ha sales vagyok, akkor nem tudok jól coacholni, tehát ez tényleg egy kőkemény szerepváltogatás.”*

Összefoglalva egy coach születésének fázisai a válaszok alapján:

1. Elhivatottság megélése, megtalálása magunkban
2. Megkeresni a megfelelő segítő szakmát (jelen esetben coachingot)
3. Önismereti tréning végzése alkalmassági vizsga gyanánt
4. Coach-képzőhely választása
5. Gyakorlás (sokszor ingyen vagy fizetségért, élőben-élesben)

6. Irányzatválasztás vagy épp nem választás
7. Önmagunk beárazása, célközönség keresése
8. Folyamatos önfejlesztés, önképzés egy életen át
9. Szupervízió (egyéni vagy csoportos)
10. Önmagunk marketingje, sales

## Coach ismérvek



A coach identitás megszületéséhez nemcsak a segítő szándék megléte fontos, hanem annak a képességnek a kifejlesztése is, hogy éppen pórázon tartsuk a segítő szándékunkat, esetleg elnyomjuk. Ne akarjunk segíteni mindenáron, hiszen *nem az a fontos, hogy a coach tanácsot adjon, vagy épp dolgozzon a kliense helyett, hanem az ügyfelet kell munkára bírni*. Három alanyom (25%) is kihangsúlyozta a válaszadáskor, hogy mennyire lényeges, hogy egy coach önmagával rendben legyen, mert csak akkor tud a coacheenak segíteni. Ezt a példamutatás fogalmával jelölte meg egyikük. Elhangzott még, hogy jó, ha egy coach empatikus, magas érzelmi intelligenciával rendelkezik (EQ), elfogadó, kitartó, toleráns, türelmes, racionális, elemző. Fontos a *bizalomgerjesztő kisugárzás*, s nem hátrány, ha ez az öltözékében is megmutatkozik. Fontos az *értő figyelem* a coach részéről az ügyfél felé. Hinni kell az ügyfélben, hogy képes lesz a változásra, önreflexióra. A hiteles kép kialakítása önmagukról a legtöbb coach válaszadómnál fontos sarokpont volt.

„Ahogy megtanulunk kicsit elfogadóbban, más szemmel nézni emberekre, meg kicsit más módon kifejezni magunkat, többet kérdezni, jobban odafigyelni, ez teljesen pozitív hatással van; azt gondolom, hogy ez egy nagyon sarkalatos kérdés, hogy valaki ezt ne csak akkor tudja használni, amikor ott ül az ügyféllel szemben és pénzt kap érte, hanem a mindennapokban is – akkor vagyunk ugyanis hitelesek.”



## Érdekvédelem

A „Hogyan lesz valakiből coach?” kérdésre az egyik alany megemlítette, hogy ez a szakma még nagyon kialakulatlan.

„Ez egy kialakulatlan és kiforratlan szakma, nincs még igazán erre törvényi szabályozás, hogy ki lehet, ki nem lehet coach. Általában az a coach, aki kiírja magáról, hogy coach. Persze, most már alakult érdekvédelmi szervezet, szakmai szövetkezés stb. De még csak alakulóban van, hogy mi az a minimum, ami ahhoz kell, hogy valaki coachnak nevezhesse magát. Nagy biznissz is van ebben, tehát ezek a coach-gyárok nagyon jó pénzeket keresnek ezen, hogy egy hétvéges vagy egy estés tanfolyamokat vaskos összegekért kiszórjanak és utána bizonyos emberek azt hiszik, hogy tényleg coachok ettől.”

Az irodalmi bevezetőben már említettem, hogy mivel nagyon színes a paletta coaching területen, ezért rendkívül nehéz eligazodni egy kezdőnek, de még inkább egy leendő kliensnek. Valószínű, hogy a szájhagyomány

Identitás 2014/4.



útján terjedő információk nagy része azért megtalálja a megfelelő alanyát, de mint azt több alanyom is kifejtette, sok kókler is van, akik rontják a szakma hírnevét. Emiatt alakult a közelmúltban egy szakmai szövetség; s egy nem régiben indult, magyar nyelvű szak-

lap is segíti a coaching szakma minőségivé fejlődését. A szakmai szövetség és szakmai kódex, valamint a szaklap abban ad segítséget, hogy a kollektív coach-identitás, a kollektív történések, szabályok, szervezetők könnyebben eljussanak a coachokhoz, és erősítsék a szakmához tartozást.



Van-e pszichológus–coach ellentét?

A pszichológus–coach konfliktus alapját (csak pszichológusi diplomával lehessen coach valaki) a megkérdezettjeim szerint a pszichológiai oldal általában két érveléssel szokta alátámasztani. Az egyik érv, hogy a nem pszichológus végzettségű coachok kárt okozhatnak az ügyfeleknek. A másik érv pedig, hogy sokkal több pénzt keresnek a coachok rövidebb képzés elvégzésével, mint a pszichológusok a hosszantartó pszichoterápia során. A magas keresetet egyik alanyom nem erősítette meg. Szerinte bár többet kér óradíjban egy coach, de jóval kevesebb is az ülések száma, mint egy pszichoterápiában. Vannak pszichológusok, akik felismerik a coaching előnyeit, megtanulják ezt a módszert, mert úgy érzik, hogy jól ötvözhető a két szakma.

A megkérdezettek nagyobb része (58,33%) nem észlelte, hogy lenne bármilyen feszültség a két szakma képviselői között, viszont azt is elmondták, hogy a pszichológia mint első szakma erős hatással tud lenni a

coaching folyamatra, sőt például egy business coaching területen kifejezetten hátrányos tud lenni a „lelkizés”.

Abban a kérdésben, hogy szükséges-e pszichológiai előképzettség a coaching műveléséhez, egyértelműen mindannyian egyetértettek, hogy nem. Ugyanakkor az egyik megkérdezett utalt arra, hogy Magyarországon is van nyomás abba az irányba, hogy coachingot csak pszichológiai végzettséggel végezhesse.

Összefoglalva a véleményeket el lehet mondani, hogy a két szakma ismerői látnak sok átfedést a módszertant tekintve, viszont inkább kiegészítik egymást ezek a szakmák. A life coaching területen kifejezetten előnyösnek mondható egy pszichológiai végzettség, míg ugyanez business coaching területen hátrányos lehet, mert ott nem terápiát kell folytatni a klienssel, hanem racionálisan, határozottan, célirányosan, megoldásközpontúan és hatékonyan kezelni az üzleti életben előforduló problémáit. Ami érdekességként a vizsgálat során szembeötlővé vált, hogy személyekhez köthető ez a szakmai vita a pszichológusok és coachok között. Az egész szakmára nem tűnik igaznak, tehát nem a kollektív szakmai identitás része.



A női coach vagy a férfi coach a jobb?

A „gender” kérdés JOHN WHITMORE (2008) könyvében felvetett állításból adódott, miszerint a nők természetükből adódóan bizo-

nyitották alkalmasságukat a tanfolyamaikon arra, hogy jó coachcsá váljanak, míg a férfiaknak ez nem ment ilyen olajozottan. Egyik alanyom rögvest megrökönnyödésének is hangot adott a kérdés hallatán, összességében azonban a válaszadók igenis érzékelnek különbségeket a női és férfi coachok működése között (58,8%), sőt tesznek is különbséget közöttük. Azt is megemlítették, hogy a kliensekben is van preferencia sok esetben, hogy női vagy férfi coachot választanak. Több női coach is van, mint férfi a szakmában egyik alanyom szerint.

Egy másik alany evolúciós okokkal magyarázta ezt a nemi különbséget. Érdekességként jelent meg az egyik férfi interjúalanytól a gondolkodásában a következő motívum: „... a mérnökség nagyon segített nekem a strukturált gondolkodásban, nagyon segít a coachingban is, amikor időnként strukturáltan egyszer csak összegzem, amit hallottam az ügyféltől.” Az a tény, hogy férfi alanyom strukturáltan gondolkodik, magyarázható a mérnökségével is. Viszont mivel ezt egy férfi említette meg, felvetheti azt a lehetőséget is, hogy van nemi különbség a „coaching-gondolkodásban”, mivel a férfi és a női agy praktikus, pragmatikus gondolkodási folyamataiban a hétköznapi életben is megjelennek efféle különbségek. Sőt az alanyok által oly gyakran emlegett business coaching gyökerei is talán ide köthetőek.

Végül is a válaszadók óvatosan fogalmaztak abban a tekintetben, hogy egyik vagy másik nemet jobbnak ítélik, de a természetbeli kü-

lönbségeikre visszautalva körvonalazták a két nem erősségeit és gyengeségeit az egyes területeken.

## Személyes kérdésekre adott válaszok elemzése

A személyes részben két csoportra bontottam a kérdéseimet. Egyrészt az a kíváncsiság hajtott, hogy megtudjam, kinek gondolják magukat az alanyaim coachként? A személyes létükben hogyan alakultak úgy a folyamatok, hogy coachok lettek? Miért lettek azok, és egyáltalán mikor jutott ez eszükbe? Milyen előzményei voltak ennek a döntésnek? Másrészt, ha már coachcsá váltak ezek az emberek, azt ők maguk, a környezetükben élők (barátaik, családtagjaik) hogyan élték meg?

## Belső indíttatás és belső folyamat

Az volt a feltételezésem, hogy a coachoknak a coachcsá válásuk előtt lehetett egy olyan gyermekkori vagy fiatalkori élmény, vagy krízis az életükben, ami miatt ezt a segítő szakmát választották hivatásuknak úgy, hogy előbb a saját életükben keresték a saját gondjaikra a megoldást. S az így megélt siker euforikus élménye indította őket effelé a segítő szakma felé.

Ezt azonban csak két alany (16,67%) igazolta vissza. Az egyik egy felnőttkori krízist megélve kezdett keresni, hogy megtalálja a számá-

ra előnyös segítői irányt.

„Ügyvédként dolgoztam a gyermekeim születe előtt. Nem éreztem jól magam ebben a munkában, számos értékem sérült, azt éreztem, hogy nem tudnám a gyerekek mellett jó szívvel csinálni. Amikor már nagyon elegendem volt az itthonlétből, akkor többször is újság-cikknek kapcsán figyeltem fel erre a szakmára. Később egy barátnőm barátnőjével hozott össze a »sors«, aki itt az egyesületnél life coach képzést hirdetett, így kezdtem bele. Közben jött egy kisebb magánéleti krízis, kerestem a miérteket és a megoldásokat. Az, hogy elméleti pszichológiát is tanultam, sőt később magamtól mentem utána jó néhány dolognak, sokat segített, és a krízisből sikeresen kijöttem.”

A többi alany egyáltalán nem krízisek által érzékenyítve fordult ebbe az irányba. Azt lehet mondani, hogy életük során lassanként jöttek rá arra, hogy itt a helyük, de mindannyian érezték magukban azt a segítői beállítottságot, ami ehhez a szakmához szükséges. Ezt már korábban mindannyian megfogalmazták az általános coach ismérvek kapcsán. Megemlézték (33,33%) azt is, hogy nemcsak a segítő szándék volt bennük erős, hanem hogy átadják azt a tudást, amit korábban megszereztek.

A coaching pozitív szemlélete olyan vágyat is előmozdított két coach alanyban is, hogy szeretnék megmutatni a hétköznapi embereknek, hogy milyen lehetőség rejlik bennük.

„Az a fajta gondolkodásmód vagy látásmód, hogy igyekszem úgy látni az embereket, hogy

rengeteg lehetőség van bennük, és sokszor láttam azt, hogy nem használják ki, mondjuk a saját lehetőségeiket vagy a saját képességeiket, mert beleragadnak helyzetekbe, vagy túl nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a környezetüket hibáztassák, és nem veszik kézbe az irányítást. Mindig úgy éreztem, hogy ez nem jól van így, és hogy tök jó megmutatni másoknak azt, hogy **igenis képes vagy rá, és meg tudod csinálni**. És amikor megtaláltam, hogy van ilyen szakma, akkor tudtam, hogy ez az, aminek a keretein belül én ezt tudom csinálni, és így is van.”

Szerették volna azt a felszabadító érzést gyakorlatban is átadni a leendő klienseiknek, amit ők éreztek, amikor először voltak coacheek. Volt olyan, aki az ügyfelektől való örökös tanulást jelölte meg coachcsá válásának egyik alapmotívumaként.

„Ki vagyok én a szakmában? Tanuló vagyok. Nekem nagyon nagy motiváció, hogy én magam rengeteget tanulok az ügyfelektől, nap mint nap. Megtanulom az emberektől való bánásmódot, kommunikációt. Némi önismereti szenvedés után ki kellett mondjam magamról, hogy én azért is lettem coach, mert félek az emberektől, és meg akartam tanulni együttműködni az velük...”

Természetesen a szabadság és a függetlenégi igény is fontos szempont volt, valamint a jó kereseti lehetőség. Összefoglalva ki mondhatjuk, hogy inkább a „zsigerekben” rejlő belső indíttatás az, ami a külső körülmények tükrében segíti kifejlődni a coaching irányába fordulást. Tehát mindenképpen kell

lenni egy személyiségtípusnak, ami mentén a coaching megtapadhat mint szakma és később hivatás. A krízisek megélése inkább átfordítandó tapasztalatként van jelen a későbbi coach-munka során.

Az emberi környezetre gyakorolt hatás

A megkérdezettek mind kivétel nélkül pozitívnak ítélték a coachcsá válásukat. Egyrészt mert saját magukon képesek lettek beazonosítani a lelki és csoportközi folyamatokat, másrészt, mert technikákat tanultak arra, hogyan legyenek képesek másokra odafigyelni. Miközben a másokon való segítségére tanultak módszereket, a saját életük nehézségeit is hatékonyabban kezdték tudni megoldani. Ketten is kimondták, hogy egy coach a személyiséggel dolgozik, ezért nagyon fontos a folyamatos munkálkodás önmagukon.

*„Nyilván a személyiségünkkel is dolgozunk és személyiségfejlődésen kell keresztül menni szerintem ahhoz, hogy valaki coachcsá váljon, azért persze, a magánéletben is ez abszolút megjelenik pozitív értelemben. Ahogy megtanulunk kicsit elfogadóbban, más szemmel nézni az emberekre, meg kicsit más módon kifejezni magunkat, többet kérdezni, jobban odafigyelni, ez teljesen pozitív hatással van. Azt gondolom, ez egy nagyon sarkalatos kérdés, ahogy mondtam is már: valaki ezt ne csak akkor tudja használni, amikor ott ül az ügyféllel szemben, és pénzt kap érte, hanem a mindennapokban is. Mert ak-*

*kor vagyunk hitelesesek.”*

*„Igen, abszolút voltak olyan családi konfliktuos helyzetek, amelyeket sokkal jobban tudok azóta megoldani. Kicsit más lett a szemléletmódom is.”*

Az előbbi idézetben pozitívnak értékelte az alany a személyes szférában a coaching is-

*„a személyiségünkkel is dolgozunk és személyiségfejlődésen kell keresztül menni szerintem ahhoz, hogy valaki coachcsá váljon...”*

meretét. Viszont vannak, akiknél a család, a közvetlen környezet egy idő után nem veszi jó néven a szakma otthoni gyakorlását.

*„...amikor a 18 éves fiam közli, hogy jól van most már ne coacholjál. Igen, megjelent.”*

*„Volt rá próbálkozásom szűk családi körben, azt mondták, hogy jó most már ne legyél coach. Egyébként nem is nagyon tudok lenni, mert egyszerűen amikor én bevonódom, tehát érzelmileg érintett vagyok, nem tudom azt a coaching sapkát fönn tartani, mert akkor*

*én férj vagyok, apa vagyok. Tehát a családdal abszolút nem tudom, a baráti körömmel már igen, tudom használni."*

Egy másik coach a feleségével és gyerekeivel közösen értelmezi az emberi kapcsolataikat, és elemzi a családon belüli játszmáikat:

*„...a nagykamasz gyerekeimmel időről-időre beszélünk az ember működéséről, törvényszerűségekről, illetve velük és a feleségemmel is konkrétan megfejtjük reakcióinkat, felszínre hozzuk a »játszmáinkat« stb. Egyrészt jó ez, másrészt több esetben a felszínre hozás, tudatosítás után nincs elszántság a változtatásra, ami talán nagyobb frusztrációt okoz, mintha nem tudnánk ilyen jól, mit és miért is csinálunk."*

A coachinghoz szükséges önismereti tréningek egyrészt nagy hatással voltak az alanyokra, másrészt azzal a következménnyel jártak, hogy másként kezdtek nézni az őket körülvevő világra. Ez bizony némely emberi kapcsolatukat is befolyásolta, vagy a szakítás vagy az elmélyülés felé. Egyetlen alany jelezte, hogy nem érzékelt erőteljes változást az életében a coach szakma megismerése után, de ő frissen végezte a coach iskolát, s még alig volt ügyfele.

Összességében véve elmondhatjuk, hogy a coaching szemlélet és módszertan elsajátítása hatással van a coach személyiségének fejlődésére. Ezzel a személyiségváltozással együtt jár az emberi kapcsolatainak a megváltozása is mind a családban, mind a családon kívül. A coach családja jobban ellenáll a javító szándéknak, mint a baráti közösség, de

a válaszok alapján látható, hogy mindannyiuk számára a legnagyobb kihívás, hogy kéretlenül ne adjanak tanácsot senkinek, akármilyen belső készíttetést éreznek.



## Megvitatás

Az a tény, hogy a coachingot senki sem első szakmájának választotta, hanem másodiknak vagy többediknek, erős identitásformálódási erőkről vagy időszakról tesz tanúságot. Kiinduló hipotézisemben azt gondoltam, hogy egy jelentős életeseménynek, egy krízisnek kellett lennie az alanyok életében ahhoz, hogy a coachingot mint segítő szakmát válasszák, de az interjúk ezt alig erősítették meg. A legtöbben pozitív életeseményként élték meg a találkozást a coachinggal, egy lehetőségként arra, hogy formába öntsék élettapasztalataikat, és az utókorra hagyják.

PATAKI FERENC (2001) szerint az én-rendszer ellipszis módjára két „gyújtópont” körül jön létre, melyből az egyik a személyes identitás. A teljesítményhez és a találkozáshoz tartozó élményeink erősítik az „én”-t, segítik az „én” biztonságos viselkedésszervező hatását, míg a kudarc veszteségélményt realizál, s aláaknázza az „én”-t. A megélt sikerre és kudarcra vonatkozó válaszok az interjúkban határozott mintázatot rajzoltak ki: sikernek főleg a kliensek fejlődését érezték, s azt, hogy ebben ők bábáskodhattak. A kudarcokat emellett nem érezték annyira bukásnak, hanem inkább tanító jellegű eseménynek, mely a ta-

pasztalatikat színesítette, és kompetenciáikat erősítette. Azt gondolhatnánk PATAKI (2001) alapján, hogy ez az én-rendszert védő adaptív mechanizmus lehet, olyan énvédelem, mely segíti a pozitív coach-identitás fenntartását. Pataki szerint ugyanis az „én” számára nagyon fontos az önbecsülés, a kedvező én-kép fenntartása (Pataki, 2001, 269–270. o.).

Az interjúkban az alanyok nem tudtak koncentráltan a siker kérdéskörénél maradni, s a coach-identitást fogalmazták meg a sikereken keresztül. Úgy tűnik, hogy **a siker a coach szakmai identitás inherens eleme**. Felmerül a kérdés, hogy ez más segítő szakmáknál is így van-e. Előfordulhat, hogy az választja a segítő szakmák közül a coachingot, akinek a segítő szándék mellett a siker személyesen is nagyon fontos.

A kudarcélmények devalválása, háritása emellett abban is szerepet játszhat, hogy megerősödjön a kollektív coach-identitás a

többi segítő szakmán belül. Mivel a coach szakma fiatal, csak 3-4 évtizedes múltra tekint vissza, ezért létezésének legitimációjában fontos annak bizonyítása, hogy a szakmai módszertan megfelelő és szükséges egy egészséges ember lelkiületének fejlesztésében, nem beszélve arról, hogy Magyarországon még csak mostanában kezd szakmaiságában (szakmai kódex) megszilárdulni ez a hivatás. Talán kimondható, hogy a pszichológus és a coach szakma közötti ellentét inkább csak egyesek véleménye, és nem igaz egészében egyik szakmára sem, hiszen aki mindkét szakmát jól ismeri, az inkább egymást kiegészítve alkalmazza tudását a klienseinél.

Az identitás kifejlődésének legerősebb facilitátora az intézményes szocializáció, de ugyanilyen komoly erővel hat a későbbi szakmaválasztás, a hivatással való azonosulás, mely rendszerint tartós adatgyűjtésre támaszkodik információs- és készség szinten



egyaránt. A coachcsá válás folyamatában az alanyok egyöntetűen döntőnek érezték a belső indítást, ami úgy jelent meg, mint egy hívás erre a hivatásra. Karakterjegyként említették a segítő szándékot, melyet néha nehezen tudnak kordában tartani főleg szakmájuk gyakorlásának kezdetén. Ugyanakkor az önmegtartóztatást, a *határok kijelölését* kiemelten szükségesnek érezték mind a magán-szféra, mind a klienseik felé.

Az alanyok sok tekintetben egybevágóan nyilatkoztak a szakmai alapok elengedhetetlenségéről, a valódi coach ismérveiről és a szakmai érdekvédelem szükségességéről. A módszertanok és irányzatok tekintetében azonban nagy különbségek mutatkoztak. Konszenzus abban volt, hogy elfogadó, bizalmi légkört szükséges a klienssel kialakítani, s abban, hogy ők nem tanácsadók, hanem csak „tükrök”, akik kérdeznek és támogatnak.

Az interjú kérdéssorából egyetlen kérdés eredményeit nem értékeltem ki, ugyanis a legtöbb egyéb kérdésben itt-ott megjelentek ezek a válaszok. Ez a kérdés a szakmával kapcsolatos pozitív és negatív élményekre

kérdezett rá. Röviden felsorolva a pozitív élmények a munka során megélhető „flow” élmény, a kliensek fejlődésének megfigyelése, a sikerélmény, az éntfejlődés, a pénzkeresés, a szabad időbeosztás. A negatív élmények között felsorolták a burn-out szindrómát; azt, amikor túlvállalják magukat; a folyamattal szembeni ellenállást az ügyfél részéről („negatív emberek gondolkozásmódja reaktív; csak akkor cselekszenek, ha baj van”); a szükségesnél nagyobb mértékű bevonódást a kliens helyzetébe; és a szakmán belüli magányosságot („egyedül kell mindent csinálni”).

Végülis egy, számomra új szakmát tudtam megismerni, mely képviselői ilyen kis elemszámban is széles megvilágításba helyezték hivatásukat. Annak ellenére, hogy nagyon sokfélék voltak, kirajzolódott egy közös elem – és szabályrendszer, mely a **kollektív coaching-identitást** erősíti, akármelyik irányzat felől is érkezen a coach. Ez bizonyítja, hogy a coachok is egy közösséghez tartoznak, melyet megkülönböztetnek más segítő szakmáktól.

## Jegyzetek

Cole, M., Cole, S.R. (2006). *Fejlődéslélektan*. Budapest: Osiris Kiadó.

Fiske, S. T. (2006). *Társas alapmotívumok*. Budapest: Osiris Könyvkiadó.

Harford, T. (2011). *Az alkalmazkodás logikája. Miért kezdődik minden siker kudarcra?* HVG Könyvek.

Nagy, E. (2007). Egy segítő foglalkozás képviselőinek pályaképe, a kiégés szempontjából. Doktori (Phd) értekezés. Debrecen: Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar. Letöltve: 2014. március 30.

[file:///E:/Pszichol%C3%B3gia/VI\\_felev\\_2013\\_2014\\_tavasz/Szakdolgozat\\_BA/Nagy\\_Edit\\_ertekezes.pdf](file:///E:/Pszichol%C3%B3gia/VI_felev_2013_2014_tavasz/Szakdolgozat_BA/Nagy_Edit_ertekezes.pdf)

Pataki, F. (2001). *Élettörténet és identitás*. Budapest: Osiris Könyvkiadó.

Tóth, E. (2006). *A terepgyakorlatok hatása a szakmai identitás alakulására a szociálpedagógus képzésben*. Esély. Kiadványok.

[http://www.esely.org/kiadvanyok/2006\\_1/TOTH.pdf](http://www.esely.org/kiadvanyok/2006_1/TOTH.pdf);

Whitmore, J. (2008). *Coaching a csúcsteljesítményért*. Z-Press Kiadó.

# Márton Mónika



MAGYAR  
COACHREGISZTER

## Identitás kérdése

### *Azonosságok és különbségek trénerként, coachként, és team-coachként*

**A**z identitás szó azonosságot, önazonosságot jelen, amelyet először E. H. Erikson használt, 1950-ben a pszichoszociális fejlődés részeként, a szocializáció egyik szakaszaként. Erikson a serdülőkor nagy megoldandó feladatának határozta meg az identitás kérdésének megválaszolását. Úgy gondolta, hogy amíg az identitáskrizis vagy identitásválság nem oldódik meg, addig az egyén nem rendelkezik konzisztens énképpel, s nincsenek olyan belső normái, amelyek segítségével az élet főbb területein elhelyezhetné és értékelhetné saját magát.

Én is ebben látom az identitás lényegét: belső erő, tartás, stabilitás, konzisztens énkép, kialakult normák, stabil értékrend, körülményektől független reális önértékelés. Hogy  
Identitás 2014/4.

magánemberként és szakemberként egyaránt pontosan tudjam, hogy ki vagyok, hol kezdődöm és meddig tartok, mire mondok igent, mire nemet. Abban ugyanakkor már nem vagyok biztos, hogy mindez kialakul manapság a kamaszkor végére, és ha a saját példámat nézem, sok sikeres, és nehéz élet-esemény kellett ahhoz, hogy azt tudjam mondani, stabil az identitásom. Az viszont biztos, hogy szakmailag is egy minőségi ugrást teszünk abban a pillanatban, amikor megtaláljuk a választ arra, hogy kik vagyunk mint szakemberek, mi a mi hozzáadott értékünk, mi az, amit mi hozzá tudunk tenni a közös győzelemhez, és mi az, amiben nem mi vagyunk a leghasznosabb segítség, erőforrás.

Ki vagyok én?

Minden felnőtt ember rendelkezik személyi igazolvánnyal, amelyen adatok szintjén van jelen. Ezek az adatok változatlanok, bármi történik is: a születési dátumunk, születési helyünk, édesanyánk neve nem változik. Ehhez hasonlóan szakemberként is elképzelhetünk egy ilyen kártyát, amit nekünk kell megölténünk adatokkal, nekünk kell megválaszolnunk azt a kérdést: KI VAGYOK ÉN? Ha csak olyan dolgok kerülhetnek rá, amelyek nem változnak, akármelyik szerepünkben vagyunk – legyünk trénerek, coachok, team-coachok, szülők, barátok, házastársak –, akkor vajon mit íránk rá?

Nagyon fontosnak tartom, hogy mind trénerként, mind coachként, mind team coachként kialakult identitással rendelkezünk, legyünk önazonosak, és ez ne változzon attól függően, hogy éppen milyen munkát végzünk a felsoroltak közül. Az identitás kérdése azért is kulcsfontosságú a mi szakmánkban, mert a személyiségünkkel dolgozunk. Vannak eszközök, módszerek, technikák, gyakorlatok, mégis alapvetően a saját személyiségünk a munkaeszközünk. Elképzelhetetlennek tartjuk, hogy egy mesterember ne ismerje azt a szerszámot, ne legyen vele jó kapcsolatban, amivel nap, mint nap dolgozik. Ugyanez a mi dolgunk is, pontosan ismerjük, legyünk jó kapcsolatban, folyamatosan tartsuk karban, és figyeljük a saját legfontosabb munkaeszközünket, saját magunkat, az identitásunkat. Coachként, trénerként és team-coachként

„...ebben látom az identitás lényegét: belső erő, tartás, stabilitás, konzisztens énkép, kialakult normák, stabil értékrend, körülményektől független reális önértékelés.”

dolgozni különböző feladatok, de úgy gondolom, hogy nem a szakmai identitásunk más ezekben a szerepekben, hanem a cél, amit el szeretnénk érni, és a cél eléréséhez vezető leghasznosabb módszer. Pontosan azzal az identitással dolgozom egyéni ügyfelekkel, mint tréning csoporttal, vagy egy teammel. A kérdéseim, a visszajelzéseim, a saját személyiségemből fakadnak, abból, amit kihallok az elmondottakból, abból, amit megértek, és ahogyan azt értem abból, ahogyan rám hat a másik személye, érzése, gondolata, cselekedete. Éppen ezért bátorságra és stabilitásra

van szükség ahhoz, hogy merjük a folyamatainkban magunkat vállalni, és erre csak érett személyiség képes. Érett, ami nem azonos a tökéletessel, és a hibátlannal. Egy korábbi TTF hallgatónk mondta egyszer, hogy az érett csoportvezető is hibázik olykor, de amit azzal kezd, az nagyon más, mint amit az identitáskereső kezdene ugyan ezzel a jelenséggel. Míg az első tanulási momentumá transzformálja mind a csoport, mind a maga számára, addig az identitását még kereső a körülményekben, vagy magában, vagy a csoportban keresi a hibát, vádol, hibáztat, vagy



A coach Coachként egyéni dilemmák, kérdések megtalálásában segítem az ügyfelem, az ő kérdései, az ő dilemmái vannak a fókuszban, az ő meg-



oldásait keressük, az ő tanulságai fogalmazódnak meg, melyek megfogalmazásához többek között a kérdéseimen, visszajelzéseimen keresztül jut el. Egy személyes coaching folyamatban nagy hangsúlyt helyezek a kapcsolatra, amit kiépítek az ügyfelem és magam között. Mindig ez az első, amin dolgozunk. Lefektetjük a közös szabályokat, szerződünk. Szerződünk arról, hogy felelősek vagyunk a saját szükségleteinkért, a saját érzéseinkért, és a saját döntéseinkért. Szerződünk arról, hogy ha valami nem oké, azt jelezzük, szerződünk arról, hogy nyíltan, játszma-mentesen,

és tisztelettel kommunikálunk. Kérjük, amire szükségünk van, és elutasítjuk, amire nincs. Ezek az elvek például a szakmai identitásom részei, és csak akkor tudok dolgozni, ha van hajlandóság az ügyfelemben arra, hogy eszerint működjünk együtt. Sok esetben már az is egy fontos tanulás



az ügyfél számára, hogy kapcsolatba kerül a SAJÁT érzéseivel, gondolataival, vágyaival, és képes azt kérni, amire valóban szüksége van, valamint képes bízni abban, hogy ezt meg is kapja. Ezt jelenti a coachingban az OKÉ-OKÉ-ban való munka.

És persze vannak olyan témák, amelyekkel nem tudnék dolgozni, mert az identitásommal, az értékrendemmel, a normáimmal nem egyeznek. Nem fejleszteném például egy olyan ember kommunikációs skill-jeit, akinek az elveivel nem értek egyet. Mindössze egy olyan eset volt eddigi munkám során, amikor megszakítottam egy folyamatot, mert számomra összeegyeztethetetlen volt az ügyfelem működése az elveimmel. Manipulatív volt, és nem szerettem volna ezt azzal legalizálni, hogy folytatom vele a közös munkát. Talán annyit tanult ebből a döntésemből, hogy az, amit csinál, nem mindenki számára elfogadható. Persze szerettem volna a folyamatot elvinni abba az irányba, hogy megtapasztalja, a manipulá-


ció csak egy az alternatívák közül, és van még sok más lehetőség, ahogyan célt érhet, de nem sikerült. Olyan erős félreismerései voltak, amelyeket nem tudtam átfordítani. Vagy ő, vagy én nem álltunk még készen erre. Viszont – mivel a nyílt kommunikációban hiszek – mind ezen meglátásaimat tisztelettel elmondtam neki. Mint ember OKÉ volt, de amit csinált azzal nem tudtam együtt dolgozni. Van olyan kollégám, aki – miután elmeséltem neki az esettel kapcsolatos dilemmámat –, azt mondta, hogy coachként nem dolgozunk mérlegelni, hogy ki mire használja azt, amit megtanult. Én ezt másként látom.





## A tréner

Másik szerepemben, trénerként, csoportban fejleszték kompetenciákat; tudást, készséget, és attitűdöt. Elvi szinten itt sincs másként, mint a coachingban, ugyanazokon az elvi alapokon szerződünk, de természetesen például egy egy napos tréningen kevesebb a személyes interakció köztem és a résztvevők között, mint a személyes munkában. Abban az esetben viszont, ha ez egy hosszabb folyamat, egyre inkább előtérbe kerül az interperszonális kapcsolat. Mivel a hosszabb fejlesztő programokban hiszek, és igyekszem a tréningeken is megteremteni az egyéni fejlődés lehetőségét, egy idő után magas bizalmi szintű kapcsolat jön létre a csoport és köztem, illetve a csoporttagok és köztem, legalábbis bennem ez a törekvés. Azt látom, hogy még a konstruktív negatív visszajelzések fogadása is könnyebb ez esetben. A másik dolog, amit észrevettem az évekkel ezelőtt tartott tréningekkel ellentétben, hogy az a klasszikus régi tréneri fogás, miszerint kerülendő az állásfoglalást, amikor kérdez valaki valamit a trénerrel, a tréner elegánsan körbenéz és visszadobja a kérdést: „Hm, érdekes kérdés... Ti erről mit gondoltok?” – nem működik. Azért kérdeznek, mert érdekli őket, hogy mit tudok arról, ami őket foglalkoztatja, mit mond erről ma a szakirodalom, hová tovább mit gondolok trénerként az adott dologról. Azt várják, hogy a kérdésre IGAZI választ kapjanak, és majd ők eldöntik mennyire, és hogyan építik be a saját sémáikba.



## A team-coach

Összetettség szempontjából a legnehezebb műfajnak tartom a team-coachingot. Izgalmas, vonzó, és nehéz munka. A lényege, hogy egy team a folyamat eredményeképp képes legyen eredményesebben elérni a céljait. Ezt lehet, hogy a struktúrájuk megváltoztatásával, céljaik tisztázásával, szabályaik lefektetésével vagy újragondolásával érhetik el, de lehet, hogy az együttműködési készségük fejlesztésével. Mindezeknek még a diagnózis készítésekor ki kell derülnie, ami sok esetben a munka „oroszlán része”: adatokat gyűjteni a teamről, személyes interjúk, tesztek, megfigyelések útján.

Az egyéni coachoknak a team-munka során azt kell megtanulniuk, hogy a fókuszukat át tudják irányítani az egyéni problémáról a rendszerszintű problémára. Team-coachingban minden egyéni problémát a rendszer tüneteként fogok fel, és ezzel segítem a rendszer szintű felismerések megfogalmazásához a csapatot. Miután ezeket a felismeréseket megfogalmazták, a következő lépés, hogy legyen világos, és egységes képünk arról, hogy mit szeretnének helyette, és azt hogyan fogják megvalósítani. Akkor a leghasznosabb a team-coaching, ha abban az üzleti környezetben zajlik, amelyben nap, mint nap dolgozik a csapat. Team-coachként a szakmai identitásom része, hogy csak akkor vállalom el a munkát, ha a vezető is hajlandó részt venni a folyamatban, hiszen ő ad felhatalmazást, és

Ő az, aki sabotálni is tud. Volt olyan folyamatom, amikor azt láttam, hogy a vezető kommunikációja az, ami az egyik hátráltatója a team eredményességének. Ez esetben személyes találkozót kezdeményeztem vele, és javasoltam, hogy egy egyéni folyamattal egészítsük ki a team folyamatot, de ezek ne mosódjanak össze. Ezt azzal is elősegítettük, hogy nem én voltam az egyéni coacha, hanem egy kollégám. Nekem volt egy szerződésem a teammel, aminek nem használt volna, ha van egy másik szerződésem a csapat egyik tagjával. Negatív csoportdinamikát indíthatott volna el, így azonban tiszta, játszmentes maradt mindkét folyamat. Összességében tehát ugyanazzal az identitással, de más módszerekkel dolgozom coachként, trénerként és team-coachként. A szakember identitása adja az ügyfélnek a stabilitást, a kongruenciát, a hitelességet, a biztonságot. A módszertani sokszínűség, tudás, és tárház pedig a további garanciát a sikerre.

#### Jegyzetek

Erikson, E. H.: *Gyermekkor és társadalom*. Budapest, Osiris, 2002.

Révész György: Személyiség, társadalom, kultúra – a pszichoszociális fejlődés erikson-i koncepciója. In: Gyöngyösiné Kiss Enikő – Oláh Attila (szerk.): *Vázlatok a személyiségről: a személyiséglélektan alapvető irányzatainak tükrében*. Budapest, Új Mandátum, 2007. 224-243.



# irányok

**K**ik vagyunk? Kik szeretnék lenni? A szervezeti identitás megfogalmazásakor ezekre a kérdésekre keressük a választ. Első hallásra gondolhatnánk azt is, hogy a többi jól kiérlelt szervezeti fogalomhoz – stratégia, szervezeti struktúra, rendszerek, kultúra – képest jóval egyszerűbb meghatározni. A valóság azonban az, hogy egy összetett, a szervezeti kutatásokban is nemrégiben megjelent fogalomról van szó, ami egyben egy teljesen új szervezeti megközelítés előfutára.

A nemzetközi irodalomban intenzív vita folyik az identitás fogalmának meghatározásáról. Az egyik igen érdekes és sokakat

foglalkoztató értelmezés (Whetten: 2006) szerint:

„A szervezeti identitás az a fő koncepció, ami alapján a szervezeti akciók magyarázhatóak. Meghatározza, ahogy a szervezeti tagok viselkednek és beszélnek a szervezetről.”

E szerint, ha tudnánk azt, hogy hogyan milyen módszerekkel tárható fel a



Dr.  
Szabó  
Anikó

szervezetek identitása, akkor azt is jobban meg tudnánk érteni, hogy hogyan, és mi mentén alakul ki a szervezeti valóság.

Ez az a pont, ahol az identitás felhívta

## Szervezeti identitás és bizalom



## MAGYAR COACHSZEMLE

## MAGYAR COACHREGISZTER

## COACHING ROOM

### OLVASSON

*a coachingról, ismerjen meg hasznos eszközöket, és hasznosítsa őket munkájában, vagy a mindennapokban.*

### VÁLOGASSON

*egyszerűen a garantáltan szakképzett coachok között, és találja meg az Önnek megfelelő szakembert.*

### VEGYEN RÉSZT

*inspiráló coaching folyamatban, vagy kérje szakértők segítségét támogatását akár otthonról, online a CoachingRoomban szeptember 1-től!*

magára a tanácsadói és a coaching szakma figyelmét. Továbbgondolva Whetten definícióját, ha a szervezeti identitás meghatározza a szervezeti tagok viselkedését, és ha megtalálnánk azokat a módszereket, amelyek mentén beavatkozhatunk, és formálhatjuk a szervezeti identitást, akkor képesek lehetünk arra, hogy „átírjuk a szervezeti valóság könyvét”.

Identitás és  
szervezeti  
coaching



Az egyik ilyen módszernek a coaching intervenció mutatkozik: mégpedig a szervezeti megközelítésű coaching, ami reflektív munkamódja segítségével képes arra, hogy elérje a szervezet mélyebb rétegeit. A szervezeti identitással való munka a coaching szakma számára még számos kiaknázatlan lehetőséget tartogat, amit az is jelez, hogy a két meghatározó nemzetközi coaching szervezet, az Association for Coaching és az International Coach

Federation 2014-es konferenciáinak központi témája is a szervezeti megközelítések, és a szervezeti szintű coaching igényekre való válaszok keresése lesz. Ehhez kapcsolódóan az elmúlt években a hazai cégekkel való közös munkák során olyan szervezeti coaching megközelítést dolgoztunk ki, amely segítségével a szervezeti identitás, a szervezet szociális architektúrája megismerhetővé, tudatosíthatóvá és formálhatóvá válik.

A szervezeti identitás feltá-

rása ugyanakkor igényli, hogy a szervezetekről kezdjünk el másként gondolkodni, mint eddig. A funkcionális szervezeti felfogások a szervezeteket stratégiák, struktúrák és rendszerek által meghatározottnak képzelik el.

Ahhoz, hogy a szervezeti identitást megértsük, új társas konstrukciós szervezeti megközelítésre van szükség. Ez azt jelenti, hogy a szervezeteket inkább kép-

zeljük el úgy, mint ami a szervezeti tagok mindennapi interakciói során jön létre, és a szervezeti diskurzusokban folyamatosan formálódik.

Ezen felfogás szerint az identitás az egyik legátfogóbb, a szervezeti valóságot meghatározó fogalom, amely a szervezetek lényegét és egyediségét igyekszik megragadni. Ha a konvencionális keretekhez hasonlítjuk, akkor az identitás a

stratégiát, rendszereket és a kultúrát is magában foglalja, pontosabban azt, ahogy a szervezeti tagok vélekednek minderről, és amilyen értelmezéseket kialakítanak ró-  
luk.

*„A szervezeti identitással való munka a coaching szakma számára még számos kiaknázatlan lehetőséget tartogat...”*

## Identitás és szervezeti bizalom

A szervezeti identitás tudatosításának és fejlesztésének egyik közvetlen eredménye, hogy lehetővé teszi a szervezeti bizalom és az elkötelezettség építését.

Úgy is gondolkozhatunk az identitásról, mint ami úgy működik, mint egy „szociális ragacs” (Atkinson, Butcher: 2003); ami szervezeti szinten kollektív elköteleződést jelent a közös célok eléréséért. Minden szervezeti

tag számára kihívás, hogy eldöntse tud-e, és akar-e elköteleződni a szervezeti identitás mellett.

Fontos annak biztosítása, hogy az identitás transzparens, jól értelmezhető és részlete-  
sen kibontott legyen.

Ebben az esetben az identitás lehetővé teszi, hogy szervezeti tagként eldöntsük, akarunk-e vele azonosulni, vagy sem. Felismerve az identitás és elkötelezettség közti kapcsolatot, vezetőként sokat tehetünk azért, hogy az identitás tudatosításával és erősítésével nö-

veljük a szervezetben a bizalom és elkötelezettség mértékét.

Egyre több olyan esettel találkozunk, amikor egy szervezeti útváltás során a szervezetek különböző szintjein működő vezetők nem tudnak feltétlenül azonosulni a formálódó új szervezeti valósággal, miközben maguk sincsenek feltétlenül tisztában azzal, hogy működésükkel hogyan árnyalják azt. Fontos, hogy coachként támogassuk ennek az azonosulási dilemmának a felismerését és tudatosítását. Ha kezeletlenül maradnak, az azonosulási dilemmák kölcsönös bizalomvesztéshez vezethetnek, ami végül az elköteleződést is ellehetetleníti.

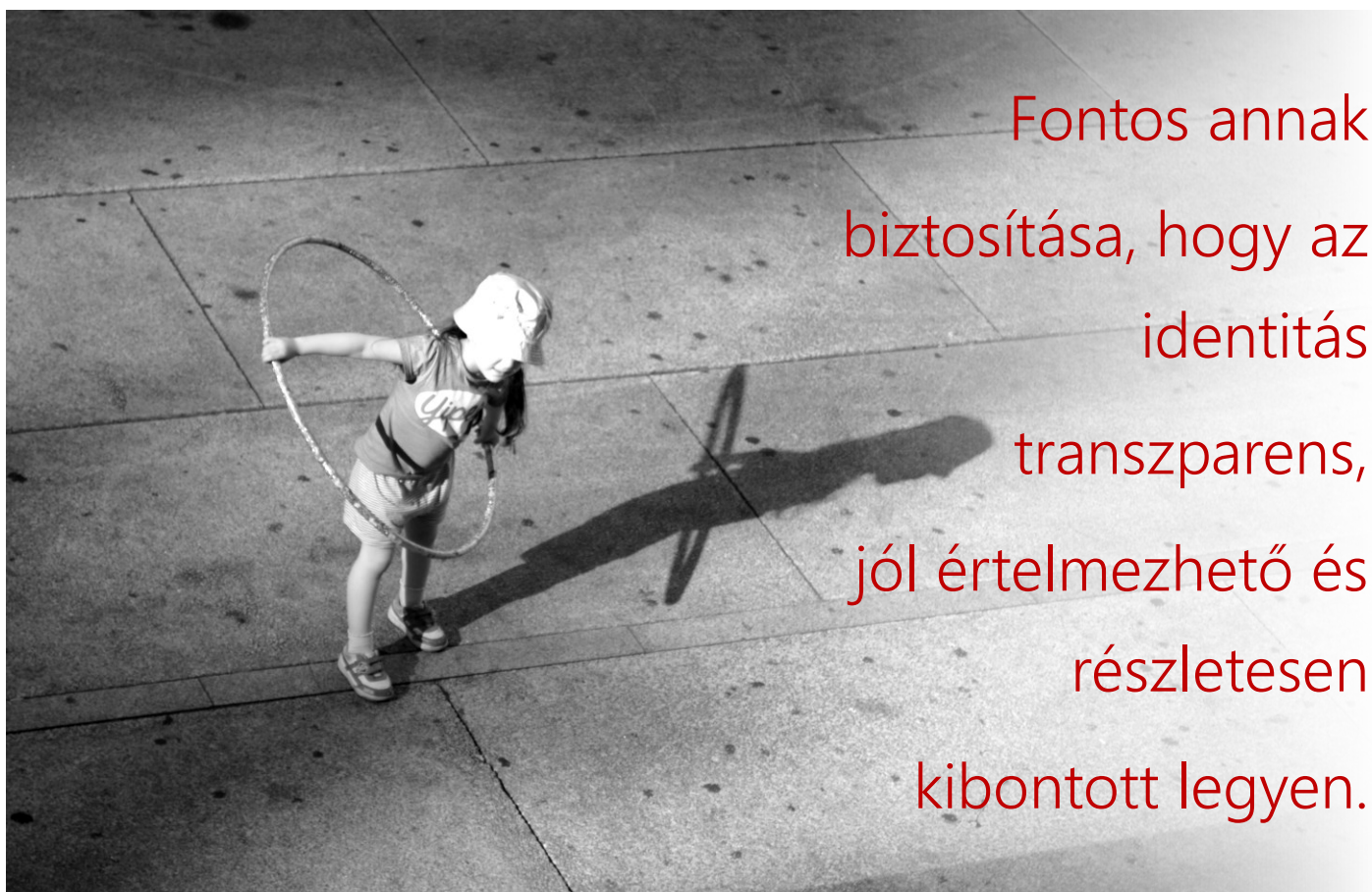
Egyik ügyfelünknel nemrégiben hasonló probléma merült fel, mégpedig a szervezet szinte egészét érintő módon. Egy új üzleti stratégia bevezetése kapcsán a szervezet

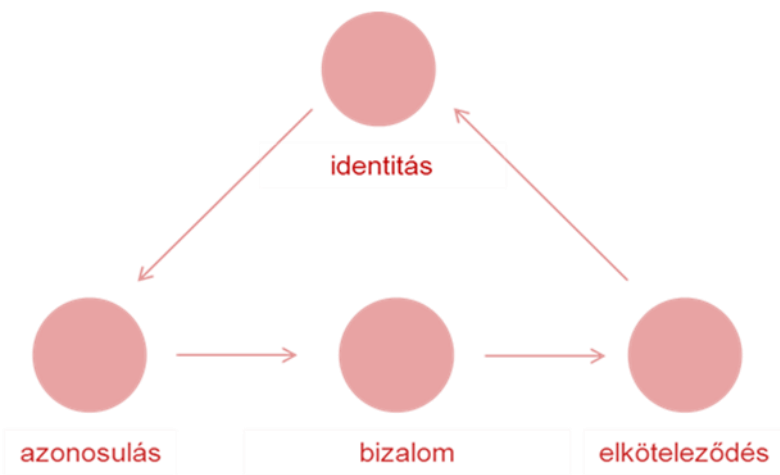
több területén alakultak ki konfliktusok, energiavesztés, ami már a cég egészét érintő működési problémákhoz vezetett.

Valóban ezek vagyunk? Ez az, amivé alakulni szeretnénk? Kik szeretnénk lenni? – Hasonló kérdéseket hallottunk a szervezet minden részében, amikor magunk is feltérképeztük a szervezetet, ahol elsősorban szervezeti narratívákat hallgattuk meg. A helyzettel való ismerkedés során arra jutottunk, hogy a stratégia nagyon világos volt a célok ismertetésében, de kevésbé határozta meg azt, hogy a szervezet ezt milyen módon tudja elérni.

„Ahelyett, hogy az identitásra, mint állandó, hosszútávon fennmaradóra tekintünk, inkább nézzük úgy, mint ami fluid és instabil.” (Gioia: 2000)”

A szervezetben nagyon sok történet szólt arról, hogy „esetleg elvesztjük azt a lényegi ele-





met, ami meghatároz bennünket", többen pedig inkább olyan történeteket hoztak be, melyek arról szóltak, hogy „milyen céggé szeretnénk válni”, végül volt egy olyan réteg, aki arról beszélt, hogy „valóban ilyen konfliktusokkal akarunk-e együtt élni”. Az előzetes beszélgetések alapján arra jutottunk, hogy a stratégiánál mélyebben ható, és mélyebb rétegekben zajló identitásformálódási kérdésekről van szó. A munkát a szervezeti tagok által feltett kérdések megválaszolása köré építettük: Valóban ez az, amivé alakulunk? Kik is szeretnénk lenni? A közel egy éves program célja pedig a szervezeti bizalom és az elköteleződés megerősítése, a kialakult toxikus munkahelyi légkör innovatív formálása volt.

Milyen mértékben tudok azonosulni a formálódó szervezeti identitással? Hogyan tudok hatni a saját működésemen keresztül arra, hogy a számomra kívánatos működés legyen a domináns?

A munka során szorosán együttműködtünk a cég 40 felső-és középvezetőjével Consero, OC módszertanunk szerint. Az egyes coaching folyamatokat dinamikus eset- és szervezeti fókuszt ülések köré építettük. A dinamikus folyamatvezetés lehetővé tette a szervezeti fókusztú témák feldolgozását és a

különböző szervezeti perspektívákra való rálátást.



Meghallgatás

A folyamat első lépése a szervezeti tagokat a stratégiaváltás kapcsán leginkább foglalkoztató témák mentén kialakult szervezeti dialógusok meghallgatása volt. A folyamat kezdetén az egymással egyébként konfliktusos viszonyban levő vezetők megosztották saját bizonytalanságukat, ráláttak a többiek bizonytalanságaira és tudatosították igényeiket is. Eltérő szervezeti perspektívák reflektálása

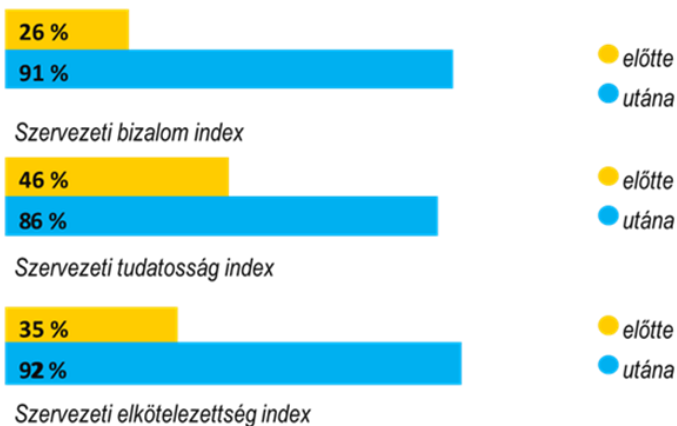
Második lépésben értelmeztük és kontextusba helyeztük a különböző szervezeti nézőpontokat. A munka során kiderült, hogy a megfogalmazott új stratégia több területen nem adott választ arra a kérdésre, hogy „Kik is akarunk lenni”. Az esetközpontú munkák és a szervezeti témák ref-



lexiója erős csoportbizalom kialakulásához vezetett.

A régi értelmezések leépítése, új értelmezés kialakítása

A harmadik lépésben azon dolgoztunk, hogy közösen kialakítsuk a stratégia által nem definiált új szervezeti identitás elemeket. A résztvevők rendszeres csoportos, team, és egyéni coaching folyamatokban tudatosították személyes preferenciáikat, elakadásaikat, miközben ismerkedtek a többi vezető elképzeléseivel, és dolgoztak az egységes szervezeti koncepció kialakításán. A több hónapos munka során újraírtuk a „szervezeti valóság



könyvét”, új transzparens, mindenki által egységesen értelmezett szervezeti identitás formálódott, alakult ki. A folyamat során a szervezeti bizalom és az elköteleződés folyamatos erősödését tapasztaltuk.

Fenntartás

A fenntartási fázis során azokat az intézményes szervezeti kereteket teremtettük meg, amelyek a szervezeti működés részévé válva biztosítják a szervezeti tudatosság, a reflek-

Identitás 2014/4.

tív működés, és a konstruktív belső dialógusokban formálódó szervezeti identitás fenntartásának kereteit és feltételeit.

Monitoring

Az egy év során a szervezeti narratívák formálódásán keresztül nyomon követtük az identitás alakulását, a szervezeti és a vezetői működés tudatosságának változását, és a szervezeti bizalom, valamint az elkötelezettség erősödését. Mindegyik dimenzióban jelentős fejlődést tapasztaltunk. A közös munka rámutatott arra is, hogy a változások során a szervezeti identitás ahelyett, hogy destabilizálná a szervezetet, inkább adaptívvá teszi a változások véghezvitelében. Jó tapasztalatokat szereztünk abban is, hogy a szervezeti coaching megközelítés és módszertan nagy hatékonysággal tudja támogatni a szervezetek szociális architektúrájának fejlesztését.

Jegyzetek

Foreman, Peter – Whetten, David A.: *Members' Identification with Multiple-Identity Organizations*. In: *Organization Science*, Vol. 13, No. 6 (Nov. - Dec., 2002), 618-635.

Gioia, Dennis A. – Schultz, Majken – Corley, Kevin G.: *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), 63-81.

Puusa, Anu – Tolvanen, Ulla: *Organizational Identity and Trust*. In: *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 11, No. 2 (2006)

Albert, Stuart – Ashforth, Blake E. – Dutton, Jane E.: *Organizational Identity And Identification: Charting New Waters And Building New Bridges*. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), 13-17.

Hogg, Michael A. – Terry, Deborah J.: *Social Identity and self-categorization processes in organizational contexts*. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), 121-140.



Dr.  
Szabó

## Zsolt Péter

**1**954 júniusában két-busznyi 11 éves gyerek az Oklahomában található Robbers Cave-be tart, hogy egy szociálpszichológiai vizsgálat résztvevői legyenek. A gyerekek három hetet töltenek a parkban. Az első héten a két társaság nem találkozik, elszigetelten lépnek a csoporttá válás rögzös útjára. Az egyik csoport tagjai megölnek egy csörgőkígyót, és büszkén Csörgőkígyóknak nevezik el magukat. A másik csoport tagjai a Sasok nevet választják. A második héten a gyerekeket olyan versengő helyzetek elé állítják, amelyekben csak az egyik csoport győzhet. A versengés konfliktusba torkollik, és ezek a gondosan válogatott, középosztálybeli, jó értelmi képességgel rendelkező, és pszichés zavart nem mutató gyerekek ha-



## Egy vérző lábujj története

*A szervezeti identitás tudatos és nem tudatos elemeiről*

mar a kollektív erőszak útjára lépnek. A harmadik héten a kísérletet vezető kutatók beavatkozása nyomán, közösen elérhető és mindkét csoport számára kívánatos célok megjelölésével, a két csoport tagjai kibékülnek egymással. Más is történik azonban: Mills, a Csörgőkígyók csoportjának egyik tagja megvágja a lábujját egy játék során, és erről nem szól sem a többi gyerekeknek, sem a jelenlévő felnőtteknek. A véres seb csak este kerül felfedezésre, Mills hőstette futótűzként terjed el a fiúk között, megteremtve a keménység normáját a csoportban. Ettől kezdve a gyerekek többé nem foglalkoznak a sérülésekkel, nem

sírnak, nem panaszkodnak, és a fájdalom ellenére sem hagyják abba az elkezdett tevékenységet (ellenben rengeteget káromkodnak!). Mills egy kirándulásról a csoportot egy sziklás, hegyes részen keresztül teljes menetfelszerelésben vezényli vissza a táborba, mindössze egyetlen pihenőt engedélyezve nekik. Vezetővé válásának igazi szimbolikus eseménye, amikor egy fára felmászva azt kiabálja, „Hol vannak az embereim? Hol vannak az embereim?“, amire az egyik fiú azt válaszolja, „Nézzétek a vezetőnket!” Egyetlen megvágott lábujj, mégis jelentős következmények és számtalan kérdés: miért döntött úgy

Mills, hogy nem szól a sérüléséről, miért gondolta úgy a többi gyerek, hogy ez követendő viselkedés, és miért vált ez a csoport önmeghatározásának sarkalatos pontjává?

A szervezeti identitás kifejezés alatt általában azt érjük, hogy a szervezet munkatársai azonosulnak a szervezet által vallott értékekkel, meggyőződésekkel, vélekedésekkel, feltevésekkel, melyeket gyűjtőnéven szokás szervezeti kultúrának is nevezni. A szervezetek a kultúrájukat kinyilvánítják, formális filozófiaként is megjelenítik. Ilyen formális filozófia például a Dave Packard és Bill Hewlett által kidolgozott HP út, amelynek központjában az ember értéke és a csapatmunka fontossága áll. Ezt a HP utat a vállalat minden belépő munkatársának megtanítják, és erőteljesen hangsúlyozzák a mindennapi működés során is. Amikor egy súlyos válság közepén a HP válaszút elé került, a vállalat munkatársai úgy döntöttek, hogy inkább lemondanak a munkaidejük –és ezzel fizetésük egy részéről, elérve ezzel, hogy a válságba került cégnek senkitől se kelljen megválnia. Itt az azonosulás alapjául szolgáló kultúra a csapatot hangsúlyozza, a viselkedés pedig az egyéni érdek háttérbe szorítása a közös érdekekkel szemben.

A menedzsment irodalom túlnyomó többsége a szervezet identitásának alapjául szolgáló értékeket tudatos, racionális döntések következményeinek tartja. A szervezet vezetői kiválasztják a megfelelőnek vélt értékeket, azokat kinyilvánítják, majd mindent megtesznek azért, hogy a szervezet munkatársai

„Hol

vannak az

embereim?

„Hol

vannak az

embereim?”

ezeknek az értékeknek megfelelően viselkedjenek. Ha a szervezet stratégiája vagy a külső körülmények úgy kívánják, akkor ezeknek az értékeknek az összessége, a szervezet kultúrája, bár nehezen és sok erőfeszítés árán, de módosítható. A jövőben preferált kultúrát a szervezet vezetői felülről lefelé bevezetik, és ezt az átprogramozást szimbolikus események sora kíséri: a vezetők beszédeket tartanak, új jelképeket és mottókat vezetnek be, valamint olyan cselekvésekben vesznek részt, amelyek segítik újrakeretezni azt, ahogyan a munkatársaknak érezniük, gondolkodniuk és viselkedniük kellene. A külső tanácsadók által segített felső vezetők némileg kívül állnak a körön: olyan bölcs emberek ők, akik a szervezet hatékonyságának növelése



érdekében új és jobb értéket osztanak meg a szervezet munkatársaival.

Ez a megközelítés több seből vérzik. Naivság azt feltételezni, hogy létezik egy egységes, mindenki által elfogadott szervezeti kultúra, amely az azonosulás alapjául szolgál. A legtöbb szervezeti kultúra felmérés éppen azt bizonyítja, hogy a szervezetek töredezettek és szubkultúrákból épülnek fel: szervezeti egységek, generációk, nemek, telephelyek, szakmai kultúrák keresztezik egymást. Ezek a szubkultúrák mind sajátos értelmezései, variációi a szervezet kultúrájának, és ez utóbbi „nagy” szervezeti kultúrával való viszonyuk sokféle lehet: támogató, közömbös, de akár ellenséges is. A szervezet egy adott munkatársa tehát azonosulhat azal, amit ő a szervezet kultúrájának tekint, de lehetséges, hogy ez a variáció nem egyezik meg a szervezet felső vezetői által megálmodott kultúrával (és akkor még szót sem ejtettünk arról az esetről, amikor éppen

a szervezet felső vezetői között nincs egyetértés a vállalati értékekkel kapcsolatban). Ehhez kapcsolódó probléma az is, hogy a felülről lefelé beplántált szervezeti kultúra és identitás gondolata feltételezi azt is, hogy a munkatársak mindössze passzív befogadók, akik mechanikusan elfogadják a vezetők elképzeléseit.

Gondot okoz az is, hogy a vallott értékek egy része nem igazán kapcsolódik a vállalat valódi identitásához. Különbség lehet például aközött, amit a vállalat vezetői kifelé közvetítenek a vállalatról, és ahogyan való-



jában gondolkodnak róla. Ennek legsúlyosabb esete az, amikor a vállalat vallott értékei szintiszta hazugságok. A bűncselekményeket elkövető Enron vezetősége például éves beszámolóiban erőteljesen hangsúlyozta a tisztelést, az integritást, a nyílt kommunikáció értékeit, miközben olyan Enron logóval ellátott jegyzetfüzeteket adtak ki, amelyeken Martin Luther King híres sorai álltak: „Az életünk abban a pillanatban ér véget, amikor az igazán fontos dolgokról hallgatni kezdünk.” A vallott értékek egy része aspiráció: a kommunikáció itt nem a jelenlegi állapotra vonatkozik, hanem egy vágyott, ideális jövőképre. Ha például egy vállalat azt hirdeti magáról, hogy „Számunkra fontos az innováció” az paradox módon egyszerre jelentheti az innováció meglétét és hiányát. Az előbb felsorolt esetekben – nyilvános és privát különbségtétele; hazugságok; preferált, de még el nem ért értékek – a vezetők tisztában vannak azzal, hogy a vallott és a valós eltér egymástól.

A következő lépés a nem tudatos létezésének elfogadása a szervezeti életben. A kultúrát és az identitást racionálisan felfogó megközelítések ugyanis kevés teret adnak annak az eshetőségnek, hogy a vállalat vezetői maguk is foglyaik saját sorsuknak, vakfoltjaiknak, elfojtott és tudattalan vágyaiknak. A vállalati identitás esszenciáját adó alapvető feltételezések részben a vezetők személyiségéből adódnak, a személyiség jelentős része pedig a gyermekkori történések, kapcsolatok mentén épül fel. Jó példa erre az a vezető, aki a tanácsadóval való megbeszélést végig be-

széli, miközben kiemeli, hogy szakítani akar az előző vezető, az édesapja által vitt autoriter, tekintélyelvű vezetési stílussal. Pszichológusként ez az egész meglehetősen érdekes: az apa felemlegetése és kontrasztba állítása a saját vezetési stílussal; a viselkedés – domináns, agresszív- és a verbális kommunikáció, demokrácia és bevonás hangsúlyozása – teljes ellentétje; és a gyors beavatkozás keresése egy alapvetően diagnosztizálatlan problémára, apa és fia autoritással kapcsolatos harcára.

Bizarr kettősségről van szó: miközben viszonylag régóta elfogadjuk, hogy az embereket nem pusztán racionális és tudatos okok vezérik, az emberek által alkotott szervezetek esetében feltételezzük a racionalitás és a tudatosság meglétét, sokszor akár olyan áron is, hogy újraértelmezzük és ésszerűvé alakítjuk a valójában irracionális döntéseket. Mintha nem lennénk hajlandóak figyelembe venni, hogy sok vezető ugyanazt a halott lovat üli meg újra és újra, az ismétlés kényszerében keresve látszólagos biztonságot. A veszteség nyilvánvaló: a valódi kérdések helyett hamis problémákra keresünk hamis megoldásokat, bosszankodva azon, hogy többnyire kagylókra bukkanunk, és nem igazgyöngyökre.

A holland szervezeti tanácsadó, Kets de Vries szerint a szervezeti identitás egyik legfontosabb forrása a felső vezetők belső, intrapszichés dinamikája, amelyet kivetítenek a közegre, amelyben dolgoznak. Így válik a szervezet színházzá, amelyben a narcisztí-

kus, a paranoid, a kétségektől gyötört, önmagában nem hívó imponzor, a felhangolt mániás, vagy éppen a kényszeresen kontrolláló részben vagy egészben arra használja az alá beosztott embereket, hogy a saját tudattalan játszmáit játssza le újra és újra. Itt nem csupán a pszichés patológiát hordozó vezetőkről van szó, akik az úgynevezett neurotikus, mérgező szervezeti kultúrák megteremtéséért felelősek, hiszen ezek a dinamikák még a legsikeresebb, leghatékonyabb vezetők esetében is léteznek. A szervezetek klinikai megközelítése szerint, ha az irracionális döntések konzisztens mintákba rendeződnek, akkor tünetekként kell kezelünk őket. Ezeknek az irracionális döntéseknek a következményei súlyosak lehetnek: az irreális standardokat felállító, „negatív” perfekcionista idősebb Forrest Mars például egyetlen M&M's-en lévő elírás miatt képes volt akár több millió édességet megsemmisíteni, miközben az állat-

eledellel foglalkozó gyárában a vezetőknek meg kellett kóstolniuk a csomagolás előtt lévő élelmiszert minőség-ellenőrzés címszó alatt. Az Egyesült Államok egykori elnökének, Ronald Reagannek dokumentált problémái voltak a valóság és a fantázia elválasztásával: bár a második világháború alatt nem hagyta el az országot, a hozzá látogató

Yizhak Shamir izraeli miniszterelnöknek, majd később Simon Wiesenthalnak és Marvin Hier rabbinak is azt állította, hogy felvételeket készített a náci haláltáborokról. Szándékosan hazudott volna? Valószínűtlen. Élettörténete alapján úgy tűnik, hogy egyszerűen nehézséget okozott a számára, hogy különbséget tegyen azok között a dolgok között,

„...a felülről lefelé beplántált szervezeti kultúra és identitás gondolata feltételezi azt is, hogy a munkatársak mindössze passzív befogadók, akik mechanikusan elfogadják a vezetők elképzeléseit.”

amiket látott, olvasott, és amiket személyesen élt át. A magában kételkedő, a sikereit szerencsés kivételként megélt imosztor típusú vezető önbeteljesítő jóslatként bukik meg egészen elképesztő hibákat elkövetve: a sikeres játékos-ügynök Billy Duffy például egyszerűen elfelejtette elküldeni az ügyfele hosszas alkudozást követően kiharcolt szerződésének meghosszabbítását megerősítő

cia logikája: az első, kisebb és következmények nélküli engedmények előkészítik a terepet a későbbi, nagyobb és jelentős következményekkel bíró engedményeknek. A harmadik ok, hogy eleve úgy válogatják ki a munkatársakat, hogy belső színházuk illeszkedjen a vezetők belső színházához, tökéletes mellékszereplővé téve őket a kibontakozó drámában.



papírt, ami a játékosnak és az ügynökségnek összesen mintegy 3 millió dollár veszteséget okozott.

Felmerül a kérdés, hogy a követők miért támogatják továbbra is azokat a vezetőket, akik saját intrapszichés feszültségeiket játsszák le a szervezetre káros, irracionális döntések formájában? Az első ok banális: azok a követők, akik nem fogadják el a helyzetet, hamar állás nélkül találhatják magukat. Egy jó pozíció megtartásáért még a helyzetet reálisan értékelő követők is mentális akrobatikába kezdhetnek, igazodva a vezetőhöz. A második ok ehhez kapcsolódik: a vezetők realitástól való elszakadása sokszor egy lépcsőzetes folyamat eredménye, így kezdetben a követőknek csak egészen apró kompromisszumokat kell tenniük. Ez a kognitív disszonan-

A „mit lehet tenni” kérdésre számos válasz született az elmúlt évtizedekben elég, ha a pszichoanalízis, a tranzakció-analízis, a Schein-féle klinikai intervenció és a de Vries-féle klinikai megközelítés immáron több évtizedes szervezetpszichológiai hagyományaira gondolunk. Ezek a változatos megoldások egy dologban egyetértenek: a legfontosabb a tudatosság mezőjének a tágítása. Az olyan technikák, mint a tréning, a coaching, a minőségbiztosítási rendszerek, a szervezeti struktúra átalakítása mélyebb átgondolás nélkül nem segítenek, hamar semlegesíti őket a szervezetben és a szervezet vezetőiben működő intra- és interpszichés dinamika. Az intervencióval kapcsolatban három dolgot kell kiemelni: a hatékony beavatkozás első lépése az alapos és gondos szervezeti diagnózis, amelyhez célszerű több módszert is igénybe

venni (például interjúk, kérdőívek, dokumentelemzés, megfigyelés, fókuszcsoporthoz és így tovább). A diagnózis nélküli intervenció olyasmiről, amitől még a legegyszerűbb, teljesen racionális szervezeti modellek is óvnak, mégis mindennapos gyakorlatnak tekinthető.

A cselekvés készítése sokszor impulzív, átgondolás nélküli viselkedéshez vezet. Ennek tipikus esetéről számol be Stephen Covey *A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása* című könyvében, amikor az erdőben életlen fejszéjével reménytelenül fát vágó embernek azt a tanácsot adják, hogy tartson egy kis szünetet, és élesítse meg a fejszét, amire ő azt válaszolja, hogy nincs neki ideje arra, hogy a fejszét élesítse, hiszen fát kell vágnia! A második, hogy ha a probléma mély, akkor a tanulási és változási folyamat hosszú időt fog igénybe venni és kitartó munkát igényel. Nincs gyors ragasztó, azonnali megoldás, két napos átalakító tréning! A harmadik, hogy még ha a pontos diagnózis és a kellő elszántság is megvan, akkor is mindez nagyon nehéz, hiszen egy versengő, állandó változásban lévő piaci környezetben kell megvalósítani a pusztítás-teremtés egymást feltételező lépéseit.

Hogy miért nem szólt senkinek a vérző sebéről Mills, és hogy miért változtatta meg ez a csoportképződés korai szakaszában történt esemény a csoport teljes történetét? Ezt már sohasem fogjuk megtudni, arra viszont mérget vehetünk, hogy valahol Mills és –kisebb részben a többiek– élettörténetében ott van a válasz. A kísérlet harmadik szakaszában –

amikor a cél a két csoport kibékítése volt– Mills kemény, némileg önfejű vezetői stílusa diszfunkcionális viselkedéshez vezetett. Közben a két csoport olyan problémákon dolgozott, amelyeket csak közösen, mindkét csoport erőforrásainak felhasználásával tudtak megoldani, Mills elszántan próbálta megakadályozni a békülést, ezzel hátráltatva viszont a saját csoportját is. Segített volna ebben az esetben, ha egy szervezetfejlesztő azt javasolja Millsnek, hogy az új környezetben próbálja meg a keménység helyett az együttműködés értékét képviselni? Szinte biztosan nem. A vérző lábujj, a reggeltől estig tartó káromkodás, a keménység normája ugyanis felületi jelenségek, tünetek, a valódi beavatkozás szintje viszont ennél mélyebben található. Régi igazság, hogy az igazán fontos harcok belül zajlanak. Pusztán azért, mert szervezetekről és vezetőkről beszélünk, ezt az igazságot nem szabad elfelejtenünk.

## Jegyzetek

- Sherif, M., Harvey, O.J., White, J.B., Hood, W.R., & Sherif, C.W. (1954/1961) *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*. Norman: University of Oklahoma Book Exchange.
- Edgar H. Schein (2004) *Organizational Culture and Leadership 3rd Edition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mats Alvesson (2002) *Understanding Organizational Culture*. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- James O'Toole (2008) *Speaking Truth to Power*. In: Bennis, W., Goleman, D., & O'Toole, J. (Eds) *Transparency. How Leaders Create a Culture of Candor?* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Manfred Kets de Vries (2006) *The Leader on the Couch. A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Abraham Zaleznik (2008) *Hedgehogs and Foxes. Character, Leadership, and Command in Organizations*. New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Bill Simmons (2010) *The Book of Basketball. The NBA According to the Sports Guy*. New York, NY: Ballantine Books.
- Carol Tavris and Elliot Aronson (2007) *Mistakes were made (but not by me) Why we justify foolish beliefs, bad decisions, and hurtful acts*. Orlando, FL: Harcourt Books.
- Stephen R. Covey (2004) *A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása. Az önfejlesztés kézikönyve*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó.

# esettanulmány

Interjúbeszélgetés Sereghy Ervinnel a Michelin Hungária Kft. budapesti gyár igazgatójával a vezetői identitásról.

## Portré a Michelin vezetőiről

### Bevezető gondolatok

**Ú**gy hiszem, hogy egy jó coach sokat tesz egy vezetői identitásáért. És sokat is tanulhat egy vezetői identitásból. Én ez utóbbiról szeretnék írni ebben a cikkben.

Ezer éve dolgozom a Michelin szervezetének. A pontosság most azért lehet fontos, mert ők már akkor fejlesztették a vezetőiket a coach szerepükben, amikor más cégek ebben még nem is gondolkodtak. Ez majdnem 20 éve volt.

Nemrég csináltam egy idővonalat egy tréningen velük arról, hogy ki mióta dolgozik a Michelinnél. Egyikük kedvesen invitált, hogy én is álljak be. Nagyon büszke lettem, az invitálás miatt is, és az idő komolysága miatt is.

Tisztelem és becsülöm a Michelines vezetőket. Megtapasztaltam lojalitásukat, ember-tiszteletüket, elkötelezettségüket a munka-

társaik és vezetőik fejlesztésében. Számomra példaértékű, ahogyan működnek, ahogyan a vezetésről, csapatról, fejlődésről gondolkodnak, és cselekszenek.

Szabó  
Gabi,  
PCC



Így nagy örömmel és tisztelettel kértem interjút a vezetői identitás témájában Sereghy Ervintől, a Michelin budapesti gyárának vezetőjétől.

## Kérdések és válaszok

Szabó Gabi: Érdekelne, hogy mi jut eszedbe erről a fogalomról, hogy vezetői identitás?

Sereghy Ervin: Érdekes kifejezés, arra gondolok, hogy mit jelent vezetőknek lenni, milyen vezetőknek gondolom én magam. Mit csinállok én, mint vezető, és mi mint vezetők.

SzG: Te elég régóta vagy vezető, mióta is?

SE: (hosszú hallgatás) 1985-től.

SzG: Ez majdnem 30 év. Ha visszagon-dolsz milyen volt akkor, és milyen most vezetőknek lenni?

SE: Annak idején azért lettem vezető, mert jól

csináltam valamit, mert szakmailag jó voltam valamiben, és ezért elismerésül, annak a munkának a továbbvitelében, a csapat vezetésével bíztak meg. A Michelinnél azóta vagyok vezető, mióta a Michelin Magyarországon van, tehát 1996 óta.

SzG: Mit jelentett akkor vezetőknek lenni, és mit jelent ma?

SE: Azt gondolom, hogy vezetőként az emberközpontúság volt és maradt a legfontosabb a számomra. Korábban is az emberek voltak a központban, de ez a Michelinnél sokkal határozottabb, átgondoltabb módon jelenik meg. A vezető-kiválasztás, -felkészítés, a vezetővé válás egy tudatos folyamat.

SzG: Mi az, amit a Michelin rakott hozzá a Te emberközpontúságodhoz?

SE: A stratégiai gondolkodással, hosszú távú elképzelésekkel, az ebben való gondolkodásban a Michelinen belül kezdtem ismerkedni. És azt még inkább itt tanultam meg, hogy ezt az emberekkel hogyan kell megismertetni, bemutatni, és hogyan lehet az embereket bevonni ezekbe az irányokba. Hogyan kell elfogadtatni, megértetni velük és meggyőzni őket az ügyek érdekében. Ezek a kérdéskörök teljes mértékben hiányoztak a korábbi vezetői munkámból. A teljesítmény irányítása, a fejlesztés fontossága már korábban is kialakult, a Michelinnél ez a rendszerezett, átgondolt, tervezett célkitűzés folyamata lett erősebb. Hogyan lehet elérni a célokat, hogyan lehet az utasítás helyett meggyőzni, bevonni a munkatársakat,





„Odafigyelünk,  
keressük a  
tehetségeket,  
karrierpályát  
tervezünk nekik, és  
tényleg biztosítjuk,  
hogy fejlődjenek.”

hogyan lehet ezt nyomon követni. Ami újdonság volt itt és lényegessé vált, hogy támogatást, coachingot kell nyújtania a vezetőknek a célok elérésében. Az egyének fejlesztése már működött korábban is nálam, de itt a Michellinnél ez is szervezettebb, átgondoltabb. Odafigyelünk, keressük a tehetségeket, karrierpályát tervezünk nekik, és tényleg biztosítjuk, hogy fejlődjenek. Beleértve azt is, hogy ha a kolléga ezt még nem ismerte fel, hogy mi is szeretne lenni, mivel akarna foglalkozni, miben akarna fejlődni, ha mi látunk lehetőséget, akkor próbáljuk elérni, hogy ezt magában beazonosítsa. És ha ez megy, akkor utána már egyszerű dolog ennek a támogatása, különböző oktatásokkal, coachinggal, tréningekkel, saját tapasztalatok átadásával, visszacsatolásokkal, vélemények adásával, ezek mind-mind jól működnek. Ami fontos, hogy rendszerben legyen! Ez egy jól kidolgozott

modell, amit mindenki ismer. Ahhoz, hogy valaki vezető legyen, ebbe „nő bele”, ebbe a kultúrába.

SzG: Kérdeztem egyszer egy HR-s kollégádat, hogy lehet, hogy minden vezető nálatok jó! És azt mondta, hogy nem marad itt, aki ezt az értéket, stílust nem tudja felvenni, így csinálni.

SE: Igen. Ez így van.

SzG: Te hogy gondolod, mi a vezető legfontosabb dolga, te mire figyelsz leginkább, hogy ez, amiről beszéltél, így működjön? Hogy emberközpontú legyen, ugyanakkor egy rendszert működtessen?

SE: Nekem régen és ma is, a prioritás az ember. Azt látom mindenben. Amikor egy teljesítményt, célt el kell érni, minden az emberen múlik, minden belőlük származik! A sikerek,

az eredmények, a teljesítmény. Egy jól felkészült, jó fizikai-lelki állapotban lévő ember, sokkal jobb eredményeket tud elérni, mint-hogyha valaki gondokkal küzd, problémái vannak, akár bent a munkatársaival, vagy a feladattal, vagy bármivel kapcsolatban. Az a lényeg, hogy elégedett és ambiciózus, tenni akaró emberek legyenek, és ha ilyenek, akkor nagyon jó eredményeket lehet elérni. Én igyekszem az emberekre odafigyelni, nekem a kulcsfontosságú kérdés, hogy milyenek a munkatársaim, milyen állapotban vannak.

SzG: Ez nagyon szimpatikus nekem, és érzem és megtapasztalom tőletek mind-ezeket a képzéseken. Mi az, amivel Te

megküzdöttél, talákoztál, amiben neked kellett fejlődnöd a vezetői életutad során?

SE: Az egyik, amit megemlítenék, az elismerés. Hogy vegyem észre a jó teljesítményeket, és ismerjem el azokat. Nekem ez természetes volt, hogy arról mindig beszéltünk, ha valahol probléma volt, de amikor rendben voltak a dolgok, arról kevésbé. Erre oda kellett figyelnem, és a mai napig is oda kell figyelnem, hogy ha rendben vannak a dolgok, az nem véletlen, az nem magától, hanem az emberektől van rendben. Lehet, hogy nem láttam, de sokan dolgoztak egy ügyön, gyakran keményen, kora reggeltől, késő estig, úgyhogy azt is észre kell vennem és elismernem.

„A vezető a legfontosabb feladata az ember, és az ember fejlesztése...”



SzG: Ebben tudatosan fejlesztetted magad?

SE: Igen, ez egy olyan képesség, ami nem jött automatikusan. Nekem sokszor visszatérően, előlről kellett kezdenem, és a mai napig odafigyelek az elismerésre.

SzG: Milyen nehézséggel talákoztál, ami fejlesztette a vezetői identitásodat?

SE: A delegálás volt ez a terület. Ez is nagyon lényeges része a Michelines kultúrának, hogy minél nagyobb felelősséget, önállóságot adjunk az embereknek, persze megfelelően felkészítve őket erre. Én azt tapasztaltam, hogy van egyfajta ellenállás ez

irányban. Meg kellett győzni őket, nem vették át automatikusan, gyorsan, önállóan. Többször kellett erről beszélgetni közösen, hogy a megszokott mód helyett, a döntés máshogyan is történhet.

SzG: Mennyire gondolsz arra, hogy a Te példamutatásod, a Te részed milyen jelentőségű az emberközpontúság felemelésében?

SE: A példának nagy ereje van. A személyes példamutatás nagyon fontos.

SzG: Mennyi múlik rajtad?

SE: Ezt nem tudom. Talán nem túl sok. Nem a személyes szál van benne, nem rajtam múlik.

SzG: Mintha azt is mondanád ezzel, hogy az erős emberközpontú Michelines kultúra, úgy „átfolyik” rajtatok.

SE: Igen. Ez jön felülről, alulról, most már visszafelé is hat. Át van „itatva” a teljes szervezet.

SzG: Mindenhol így számítanak a vezetőkre?

SE: Ez egy nagyon lényeges kérdés, hogy a vezetők a különböző egységek és országok között vándorolhatnak. És vándorolnak is. A csoporton belül bizonyos időközönként, a vezetőknek pozíciót kell váltani, hosszú ideig egy posztban, nem is maradhatnak. A vezető a legfontosabb feladata az ember, és az ember fejlesztése, és ha az emberek fejlődnek, akkor „kinőnek alóla”. Elkerülnek máshova, más gyárba, más beosztásba, ez egy természetes folyamat, hogy jönnek-mennek az emberek, és folyamatosan fejlődnek. Folyamatosan vannak lehetőségeik.

SzG: Ez vonzó a vezetőknek?

SE: Igen.

SzG: Abból a szempontból is kivételesek vagytok, hogy ide magatokhoz úgy hívjátok a vezetőket, hogy maradjanak is itt. Nálatok 10-20-30 évig dolgoznak az emberek, a fiatalok se mennek el.



SE: Szeretnek itt lenni az emberek. Ez fontos. Ha valaki egyszer bekerült, akkor arra törekszünk, hogyan találja is meg a számítását itt. Ezt képviseljük. Egy ekkora cégnél, mint a Michelin, mindenre van lehetőség.

SzG: Ez nagyon izgalmas, hogy a Michelin világa olyan „egyazonos”.

SE: Igen, egy kultúra, és amit itt megtanult nálunk, azt bárhol tudja használni, kamatoztatni.

SzG: Mi a három legerősebb tulajdonsága a Michelines vezetőnek?

SE: Az első az emberközpontúság, ezen belül az emberek fejlődése, fejlesztése. A második, hogy a vezető hogyan motiválja az embereit. A harmadik a rendszerlátás, a jövővel való foglalkozás.

SzG: Ha egy vezetői iskolát hoznál létre, a Michelines tapasztalásaid alapján, akkor milyen tárgyakat tanítanál? Mire mondanád, hogy ezt mindenképpen meg kell tanulniuk?

SE: A legfontosabb azt megtanulni, hogy az emberekkel hogyan kell bánni. Hogy kell megismerni őket, hogyan kell foglalkozni velük, hogyan kell felismerni, hogy mi motiválja őket, hogyan kell motiválni, hogyan kell igazán odafigyelni. Nagyon fontos a stratégiai gondolkodás, a jelen és a jövő kapcsolata, a célokkal való foglalkozás, milyenek a jó célok, hogyan lehet azokat jól kitűzni, megfogalmazni. Hogyan érdemes a célokat átadni, hogyan lehet

megegyezni, delegálni. És ami az egyik legfontosabb eszköz ehhez az a vezető coachingja.

SzG: Mit mondanál, a szakmai vezetés és az emberre figyelés fontosságának arányáról?

SE: Egyik nem megy a másik nélkül. Az emberekkel való foglalkozás nélkül nincs vezetés. Az emberek az első.

SzG: Tehát a Te Michelines vezetői iskolában az „ember tantárgykból” lenne a legtöbb.

SE: Igen. Az emberek értése, és irányítása, coachingja.

SzG: Ha egy vezető az emberre akar figyelni, akkor neki magának jól kell lennie. Te hogy gondolsz a rekreálódásra, az egyensúly fontosságára? Mit fejlesztettél ki ez ügyben?

SE: A munka és a magánélet egyensúlya nagyon fontos dolog. Hatnak egymásra, ha elbillen az egyensúly, az kihat a munkára, az eredményre. Fontos, hogy azonosulni tudjunk a Csoport céljaival, és össze tudjuk egyeztetni azokat a személyes célokkal.

SzG: Van-e dolga a vezetőnek az egyensúly elbillenésekor?

SE: Hát hogyan lenne! Először is észre kell ezt venni, segíteni kell, mert az ember értékes, egyénileg is és csapatban is. Támogatni kell őt abban, hogy újra megtalálja az egyensúlyt. A Michelines csapatok nagyon összetartóak,

ismerik egymást, és hamar észreveszik, ha valakinek gondja van, és hamar tudnak segítséget nyújtani.

SzG: Milyen szimbólummal tudnád leírni a Michelinés vezetői identitást?

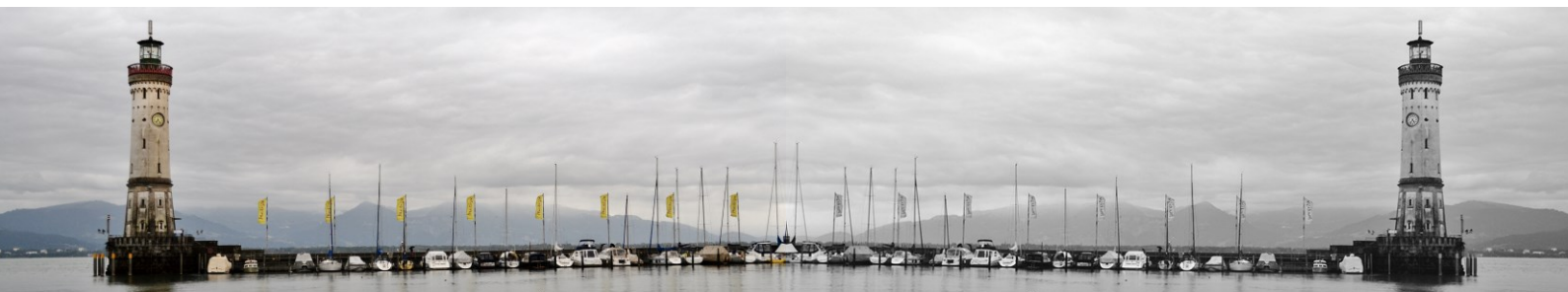
SE: Kicsit távolabbról közelítve a kérdést. Más gyárakhoz, szervezetekhez hasonlítva a Michelin sokkal barátságosabb, sokkal „emberközelibb”. Itt jó hangulat van, jó közérzet, jól érzik magukat az emberek. Jókedv, mosolygás, barátság a szimbólum.

SzG: Én is megélem ezt. Amikor a nyílt csoportjaimban jönnek a Michelinés vezetők, akkor adnak egy szintet a csoportnak. Életet lehelnek a csoportba a nyíltságukkal, a gondolkodásukkal, barátságosságukkal. Ez azonnal megindítja a többieket is.

SE: Igen, itt egyenrangúság van, párbeszéd. Nincs „játék” a hatalommal. Soha egy vezető sem jelent meg a hatalom égisze alatt. A döntéseket együtt hozzuk. Kölcsönösség, meggyőzés, a felhatalmazás ereje a fontos. Az ember van középen.

SzG: Veled beszélgettem most, a többiek...

SE: ...ilyenek a többiek is, ilyenek a Michelinés vezetők.



## Záró gondolatok

A közel 20 év alatt számtalan képzést, tréninget, coaching munkát végeztem a Michelinnek. Tudom, láttam, megtapasztaltam, hogy így működnek.

A Civil Szemle 2012/2. számában megjelent egy vezetői identitás kutatás eredménye. Ebben olvastam a következő gondolatot.

„Ahogy az ember önmagát a világban értel-

mezi, azzal keretet ad a konkrét tartalomnak, élete történetének, cselekedeteinek. Ez megfordítva is igaz: a történetek „írása” alakítja az identitását.”

Sereghy Ervin és vezető társai a Michelinnél magukat, mint vezetőket, az emberekre figyelő, őket támogató módon értelmezték. Ez alapján cselekszenek. Így íródik a „történetük”, ami egy igazi, hiteles történet. Hiteles vezetői identitásról.

# vélemény

Szeret, vagy nem szeret? Minden gyerek és tinédzser eljátszotta már a százszorszéppel vagy más virággal, hogy szíve választotta érzéseiről így szerezzen bizonyosságot. Letépsz egy szirmot, szeret, letéped a következőt, nem szeret, és a végén, mire az

tünk. De mindaddig nem is vesszük észre ezt, míg egy-egy rossz cselekedetünkkel, vagy akár folyamatos helytelen életmóddal, lelkünkre rákényszerített fegyelemmel, béklyóval szervezetünket térdre nem kényszerítjük. Ez legtöbbször betegségként köszön vissza

## Hallgasd meg önmagad!

összes szírom elfogy, megbizonyosodsz arról, amit úgyis tudsz már. Vagy sejtet, érzed a választ.

Miért kell mindig bizonyíték, egy külső, látható, kézzelfogható jel arra, amit elménk, testünk, szívünk tud már? Miért nem bízunk az érzéseinkben, miért nem hallgatunk a testünk jelzéseire?

Nem csak a szerelemben, az egész életünk során, minden

helyzetben a testünk sejtjeiben is megéljük a történéseket, kalandjainkat, érzéseinket. Ezáltal interakcióban állunk vele: a testünkkel. Egy lépésünkre egy válaszlépést tesz a szerveze-

ránk. Mi pedig ahelyett, hogy annak okát, lelki okát, keresnénk, tüneti kezelést alkalmazunk, és még mélyebbre ássuk

azon sérelmeinket, sebeinket, melyek végre a felszínre törtek, akármilyen formában is. Lehet ez egy egyszerű nátha, de súlyosabb megbetegedés is. Hát kell ennél több bizo-

Gill  
Rita



nyosság afelől, hogy valamit rosszul élünk meg?

Sokan esünk abba a hibába, hogy hazudunk a környezetünknek, mert azt gondoljuk, hogy panaszkodni gyengeség. Hazudunk magunknak, mert úgy gondoljuk, ha elégszer mondjuk, hogy minden rendben, akkor úgy is lesz. Sajnos keményen megfizethetjük ennek a "látszat idillnek" az árát: egészségünket, vagy talán az életünk adhatjuk érte.

Mire is gondolok? Feledésbe merült volna az, amikor első osztályosként, vagy akár végzős egyetemistaként reggel görcsbe szorult gyomrral indultunk el egy-egy dolgozatírás vagy számonkérés előtt az iskolába? Amikor ez a makacs teljesítménykényszer olyan mértékben beépült a tudatunkba, hogy valós tüneteket produkált? Hasmenés, hasfájás,

„Mert ha sikerül  
elengednünk  
mindazt, ami  
valójában nem a  
részünk, akkor  
tudunk igazán  
felszabadultan élni.”

láz... Kinek ne lenne ismerős. Én magam a mai napig belázasodok, ha konfliktusba kerülök valakivel, és a nézeteltérés az összeveszés, haragtartás fázisában megrekedt. Amíg meg nem beszélem a problémát az érintettel, nem tisztázom a helyzetet, ez az állapot fennáll.

Az állandó teljesítménykényszer pedig, a megfelelni akarás, amely elfedi a valódi vágyainkat, nem csak kudarcélményeket és múló testi tüneteket okozhat, hanem olyan negatív folyamatokat indíthat el a testünkben, amelyek hosszú távon akár még rosszindulatú daganatok kialakulását is előidézhetik. Ahogy ez velem is megtörtént évekkel ezelőtt.

Amikor folyamatosan azt tapasztalod a bőrödön, hogy bármit teszel, sosem jó, sohasem elég. Amikor felméred, hogy a környezeted által támasztott követelményrendszernek Te nem fogsz tudni simán megfelelni. Ahhoz rengeteg időt, energiát kell befektetned. És még akkor is csak sűrolod a minimumot... Ráadásul mindezt úgy, hogy sutba dobod azt, ami valójában vagy, ami tényleg él, amitől jól érzed magad. Azaz megtagadod saját magadat. Meghasonlasz önmagaddal az iskola-rendszer, a társadalmi normáknak való megfelelés érdekében. Na akkor jön a „sors”, a jel, az esemény, ami rádöbrent arra, hogy rossz irányba tartasz. Erőltetett menetben hajtasz valami felé, ami a károdat okozza. Szó szerint. Károsodik a lelked, elszürkül, lassan kihál benned a tűz. És ezzel együtt a tested megpróbálja elszeparálni magát attól a kö-

zegtől, amibe belekényszeríted. Megbetegszik. Legalábbis én ezt éltem meg.

Úgy gondolom, ez sejtszinten valahogy így zajlik: egy sejt fellázad, másképp kezd el létezni, működni, mint a normális, tőle elvárt mechanizmus. Sőt, ráveszi a sejtársait is, hogy ugyanezt tegyék. Mi autonóm szinten miért nem vagyunk képesek erre? Ennyire intenzíven biztos nem tudunk ilyen bravúrt bemutatni. Képzeljük el, hogy egy ember átlátja, felfogja a környezetszennyezés káros hatásait, és fellázadva a fogyasztói társadalom szabályai ellen, önellátó életmódba kezd. És ráveszi szomszédait is, és azok a szomszédaikat, és így tovább. Ha erre képesek volnánk, akkor talán szebb lenne a világ, és kevésbé lennénk kiszolgáltatottak.

Szóval sejtszinten okosabbak vagyunk, bizonyára a genetikai örökségünk és tudásunk eredményeképp. Hiszen ott nem egy emberöltő, hanem sok-sok emberöltőnyi idő tapasztalata és tudása rejtőzik.

Ennek ellenére hiszek abban, hogy van lehetőségünk a változásra. Amikor eljött a felismerés, hogy a keletkezett betegség tulajdonképpen annak az eredménye, hogy sorsom vizén folyásiránynak szembe haladtam, akkor új életfilozófiát alkottam meg magamnak. Ha újra hasznos része leszek a társadalomnak, akkor nem fog érdekelni a nyomás, csak amennyire feltétlen szükséges.

Azonban cserébe valóban hasznosan és eredményesen szeretném élni mindennapjaimat.

Vagyis azt kell csinálnom,

amit szeretek, mert abban sikerélményem is lesz, és ez segít egészséleteset élnem. Így leszek „egészséges.” A szó valódi, mélyebb értelmében.

Ez a mindennapokban úgy néz ki, hogy van egy munkahelyem, ahol nincs túlzott nyomás rajtam, és a munkában eltöltött időn kívül úgy élek, hogy élvezzem. Azzal foglalkozom, ami nekem jó. Olvasok, fejlesztem magam, gyereket nevelek, blogot írok, lelket öntök az emberekbe, újító ötletekkel foglalkozom. Jelenleg például egy játszóház indításán munkálkodom. És minden percet úgy élek meg, hogy tudatosan nem bosszantom fel magam, és a poharat mindig félig tele látom. Ez a titok.

Azt javaslom, nézzünk magunkba, és ahelyett, hogy szó szerint betegre aggódnánk magunkat az élet apró-cseprő zűrös ügyein, figyeljünk és hallgassunk a testünk jelzéseire. Mert ha sikerül elengednünk mindazt, ami valójában nem a részünk, akkor tudunk igazán felszabadultan élni. És egészséggel.



# történet

C MAGYAR  
COACHREGISZTER



Dr.

Erős Ila

## Aminek nevet adunk, az életre kel „Coachságom” története, és gondolataim a szakmáról

**A**minek nevet adunk, annak életet adunk. Amióta coacholásnak nevezik azt a valamit, amit többen, így vagy úgy, azelőtt is csináltak, azóta saját életet él, és mára már önálló szakmává vált. Elerjedt, változatai lettek, sokan csinálják felkészülten és felkészületlenül - divat lett.



### Coachságom kezdetei

1994 végén kezdtem dolgozni egy alapítványnál, amely munkavállalói tulajdonban lévő cégek képviselőjével és fejlesztésével foglalkozott. Ekkor vált világossá, hogy tenni kell valamit, hogy ezek a régi szocialista vállalatok életben maradjanak a kíméletlen piaci körülmények között is. Ezt a valamit szervezet- és vezetésfejlesztésnek hívják.

Mivel mi nem értettünk ehhez, az alapítvány  
Identitás 2014/4.

vezetőjével körülnéztünk, hogy milyen cégek vannak, amelyek szervezetfejlesztéssel foglalkoznak, és hogyan tudnánk együttműködni velük. Amikor sorozatban azt a választ kaptuk, hogy szerezzünk pénzt, és nekik van ilyen meg olyan kész programjuk, akkor megelégtünk, hogy minden megkérdezett konzervprogramot akar eladni, és úgy döntöttünk, hogy inkább saját folyamatot fejlesztünk ki.

Rendszeresen összejöttünk, gondolkodtunk, tervezgettünk egy csapat olyan emberrel, akiről azt gondoltuk, hogy értenek a szervezetfejlesztés

valamely területéhez. Közben az alapítvány vezetője minden követ megmozgatott, hogy sikerüljön amerikai kormányzati forráshoz jutni.

Egy év után sikerült, és ekkor kezdtük meg-



C MAGYAR  
COACHSZEMLÉ

valósítani az addigra kidolgozott terveket, programokat. Öt cégnél kezdtünk szervezetfejlesztésbe. Ezek komplex programok voltak, ahogyan a nagykönyvben meg van írva. Azonban a másfél-, kétéves folyamat során azt vettem észre, hogy szinte mindenhol lelassultak a folyamatok, a kezdeti nagy lelkesedés alábbhagyott vagy elhalt. Gondolhatná valaki, hogy a munkásokat, alkalmazottakat nem érdekelte a szervezet fejlesztése, és az ő lelkesedésük hagy alább. Csak-hogy nem az ő lelkesedésük

párolgott el - ők nagyon is szenvedélyesen gondolkodtak, és tettek is a cég fejlesztése érdekében -, hanem a felsővezetőké.

Rájöttem, az lehet a baj, hogy a zajló programmal kihúzzuk a lábuk alól a szőnyeget. Az addigi módon már nem tudtak magabiztosan vezetni, ahogyan korábban igen, de azt nem tudták még, hogyan vezessenek másképpen legalább annyira eredményesen, mint előzőleg.

Arra jutottam, hogy a személyes támogatásuk hiányzik, többet kell velük szemé-

lyesen foglalkozni, azzal, hogy hogyan élük meg a változásokat, milyen helyzetben mit tudnak tenni. Ekkor kezdtem el többet foglalkozni felsővezetőkkel, legalább havonta megszervezett személyes találkozókra. Megbeszéltük, hogy mi történt a találkozásunk óta, ami történt, az hogyan hatott rá, most hogy van, és mire van szükségünk tőlünk.

Nem emlékszem, hogy bármilyen elhivatottságom lett volna a vezetőkkel való foglalkozásra. Személy szerint jobban élveztem, amikor betanított munkásoknak tanítottam, hogy mi az a mérleg - és eredmény-kimutatás, és gyakorlatokat találtam ki, amelyek hatására például rájöttek, hogy az adminisztrátor lányok nemcsak a fejuket növesztik az irodában, hanem komoly felelősségük van. Ezekre a tréningekre nagyon büszke voltam, míg a csúcsvezetőkkel való megbeszélésektől inkább tartottam. Akkoriban még kevésbé tudtam egyszerűen konfrontálni, túl sok udvariassági kört írtam



# C COACHING ROOM



## Miért a CoachingRoom?

**IDŐTAKARÉKOS** - *nincs utazásra fordított idő*

**KÉNYELMES** - *akár otthonról is igénybe vehető*

**KÖLTSÉGHATÉKONY** - *nincs utazási és parkolási költség*

**RUGALMAS** - *utazásai alatt sem kell lemondania az inspiráló coaching ülésről*

**PRAKTIKUS** - *könnyen beillesztheti napirendjébe*

**EGYSZERŰ** - *online szerződéskötés és időpont-egyeztetés*

**KÜLFÖLDRŐL IS** - *elérhető magyar nyelven*

CoachingRoom | Velünk otthon van.

le, nehezemre esett megmondani, ha valamit rossznak gondoltam. Többnyire megmondtam, de nehéz volt.

Ekkoriban még nem neveztem sehogy azt, amit csináltam, sokkal inkább az tudatosult, hogy kell mennem XY vezérigazgatóhoz vagy ZX gazdasági igazgatóhoz, hogy beszélgesünk. Ami számomra igazán fontos volt, az az általam fantasztikusan jónak tartott szervezetfejlesztési folyamat életben és mozgásban tartása volt. Szóval a személyes vezetésfejlesztés akkoriban – a kilencvenes évek második felében járunk – a mi gyakorlatunkban szükségesnek tűnő mellékszál volt.



## Változások a piacon, a szakmában, nálam

A piac változásáról vannak feltevéseim, a statisztikai tényeket nem ismerem. Úgy sejttem, hogy akinek nincs ismert neve vagy széles kapcsolati hálója, annak nehezebb ügyfelet találni. Engem főleg a volt ügyfelek és a kollégák „adnak el”. Nekem talán azért is jobb az átlagnál a helyzetem, mert inkább felsővezetőket coacholok, és azt feltételezem, hogy válság idején inkább középvezetőknél szűkülhet a piac, a felsővezetőkkel zajló munkát ez kevésbé érinti.

Ami nálam egyértelműen változott, hogy most már nem melléktermék, hanem főtermék a coacholás, és már nemigen csinálók szervezetfejlesztést. Nem tudom szétválasztani, hogy általában is kevesebb a szervezetfejlesztési igény – állítólag nem –, vagy én

szorultam ki, vagy szebben fogalmazva specializálódtam, még elegánsabban fogalmazva: szűkítettem a portfóliómat.

Az a változás eléggé biztosnak látszik, hogy a kilencvenes évek második felében a szervezetfejlesztést és annak értelmét el kellett tudnunk mondani az ügyfeleinknek, a kétezres évek első felében ugyanezt kellett tennünk a coacholással kapcsolatban. Ma viszont a szervezetfejlesztésről is, a coacholásról is vannak elterjedt nézetek, amelyekkel lehet egyetérteni vagy nem, de mindenesetre ma már

megkeresnek coacholás igényével, és nemigen kell magyarázkodnom. Ez nagyon kényelmes helyzet, mert máig nehezemre esik egyszerűen elmondani, mi az a coacholás, és mi az értelme. Pedig az én felfogásomban ez a valódi tudás jele.

Mára divatba jött a coacholás, több ügyfél keresi, és ennek megfelelően a kínálati oldalon is többen jelennek meg. Különböző irányzatokat tanultak, felkészültek, tanulatlanok, vagy könyvből tanultak egyaránt jelen vannak.

Eddig kizárólag vezetői coacholásban gondolkodtam. Azonban megjelent a life coaching is a piacon. Ez az én értelmezésemben a terápiánál célratörőbb, gyorsabb, praktikus eredményekkel szolgáló folyamat. Jó megoldás azoknak, akik számára a terápia szó még mindig a betegséghez kapcsolódik. Bízom benne, hogy ez is hozzájárul a lelki egészség javításához.

Feltevéseim szerint a coacholás még ezután

fogja elérni Magyarországon a csúcspontját, aztán majd lecseng ez a divat is.



A coaching szerepének változása

A kétezres évek elején az egyik multi HR vezetőjét két évig győzködtem, hogy a coacholást ne a rossz vezetők megjavítására használja, hanem fejlesztésre: alakítsanak ki egy rendszert, amelyben bizonyos helyzetekben automatikusan jár – jutalomként vagy előléptetés előkészítéseként – a coaching. Sikerült is meggyőzőnöm, az első ügyfél ott a vezérigazgató volt, aki viszont férfi coachot akart. Így sikeres is voltam, meg nem is.

Ma már sokkal inkább beépült a vezetésfejlesztés általában is, azon belül a coaching a humán erőforrás-fejlesztésbe. Ritkábban hívnak azért coachot, mert baj, elakadás van, és gyakrabban történik, hogy a rendszerbe be van építve, bizonyos fordulópontokon

„...megjelent a life coaching is a piacon. Ez az én értelmezésemben a terápiánál célratörőbb, gyorsabb, praktikus eredményekkel szolgáló folyamat.”

vagy más fejlesztésekhez kötve automatikusan megjelenik a coacholás iránti igény.

Az sem ritka már, hogy a vezető jelenti be igényét a coacholásra, bármilyen külső, látható ok nélkül.

Az a benyomásom, hogy a humán erőforrás-fejlesztés, ezen belül a vezetésfejlesztés egyre inkább és egyre több helyen válik fontossá, és kerül a helyére. Talán ez a folyamat párhuzamos azal a változással, hogy a mai

HR-esek sokkal inkább egyenrangúak az üzleti ágakkal, mint egy-két évtizede, és hogy a mai HR-esek sokkal képzetebbek talán általában is, de még inkább a humán erőforrás fejlesztése terén, mint a régi személyzetisek.

Vannak vezetők, akik érzik a külső támogató szükségét a vezetői fejlődésében, de akár az életben is. Ha ez utóbbi áll fenn, akkor is a magyar kultúra terápiát elutasító volta miatt nem tűn-

nek fel terapeutánál. Így számukra a cég által fizetett coach-csal történő találkozók szolgálnak terápiás hatással. Ezzel nincs is baj addig, amíg a coach meg tud és meg akar maradni a saját határai között, és nem téved be a terápia mezejére, illetve ha betéved, nagyon gyorsan ki is keveredik onnan. Nem tartom szakmailag megfelelő eljárásnak a kettő keverését, függetlenül attól, hogy az adott coach képzett terapeuta-e vagy nem.



## Mérföldkövek a coaching szakmában és annak piacán

Mérföldkőnek tekintem a coaching iskolák megjelenését. 2003-ban alakult a Flow Coaching School, mely abban az időben az első magyar iskolák közé tartozhatott. Mára már negyven körül van a coach-képzéssel foglalkozó iskolák száma. Több ezer ember lehet ilyen-olyan irányzat szerint kiképezve, némelyikük többféle irányzat szerint is.

Más módon, és később, de szintén mérföldkőnek tekintem a magyar coaching szervezetek, szerveződések megjelenését. Ezek a szakmává alakulás jelei. a kezdeményezők nagyon sok energiát tesznek abba, hogy létrehozzák a számukra kedves szerveződést. Ezek közül némelyik felfut, némelyik elhal.

Sokféle szervezkedés van, én most itt csak hármat emelek ki, három nagyon különböző céllal létrejött szerveződést. Ezek mind a 2010-es évek elején jelentek meg.

A Magyar Coachszemle magyarul közöl coacholással kapcsolatos tanulmányokat,

cikkeket, híreket, magas minőségben. Ez jó lehetőség a szakma intellektuális fejlesztésére, nemcsak a befogadónál, hanem a tanulmányok íróinál is.

A Coaching Határok Nélkül egy-egy programra behoz külföldi hírességeket, így aki nem akar, vagy nem engedheti meg magának, hogy külföldre utazzon tanulni, ízelítőt kap ezektől a szakértőktől, és nagyon széles tájékozottságra tehet szert.

A Coaching Camp ezen írás megszületésekor két éves lett, túl van a második sikeres irányzatok találkozáján. Ők összehoznak mindenkit, akik a szakmában bármilyen irányzat szerint dolgoznak. Azt gondolom, hogy mindenkinek itt a helye, aki rá akar látni a magyar coach szakma pillanatnyi állapotára, illetve ápolni akarja kapcsolatait más szakmabeliekkel.

Vannak „Magyar” kezdetű egyesületek is, valószínűleg nem is látok rá mindegyikre, ezek egy része valamely iskola alumni társaságából alakult, és a név alapján úgy tűnik, hogy szélesebb kör összefogására tart igényt. A Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége pedig már meglévő szervezeteket fog össze, nekik van szakmai és etikai kódexük is. Az ilyen kódexek, illetve majd a panaszkezelés folyamatának meghatározása – az én felfogásomban – a szakmává válás mérföldkövei.

Az általam választott irányzat, a Gestalt szerint dolgozó coachokat (valamint terapeutákat és érdeklődőket) fogja össze a Magyar Gestalt Egyesület. Mivel az egyesület nemze-

ti képviselője a Gestalt európai szövetségében (EAGT), ezért itt is van etikai kódex, panaszkézelési eljárás és bizottság. Ez első látásra „nemszeretem” adminisztrációnak tűnik, de az érintettek érdekképviseletéhez elengedhetetlen, ezért is tekintem a coachságot ott szakmának, ahol van ilyen, és foglalkozásnak, ahol ilyen nincs. Ezek birtokában több esély van a minőség folyamatos fenntartására, mint ezek nélkül.

### Mérföldkövek a saját „coachságomban”

Az első mérföldkő 1998-99-ben volt, amikor az NTL Institute-ban (National Training Laboratories, Bethel USA) tanultam a szervezeti tanácsadást. Ez tartalmazott önismertetet, szervezet- és vezetésfejlesztést többféle irányzat szerint.

A másik mérföldkő az IOSD (International Organization and System Development) elvégzése volt 1999-2000-ben. Ez a képzés kifejezetten Gestalt szervezet- és rendszerfejlesztést tanított és gyakoroltatott. Ez akkora hatással volt rám, hogy azóta kizárólag gestaltos alapon dolgozom, és többekkel megalapítottam, majd évekig vezettem a Magyar Gestalt Egyesületet, melyet most az EAGT General Board-jában képviselek.

Még mindig tanulással kapcsolatos a következő mérföldkövem: 2003-ban Angliából Magyarországra szerveztem Gestalt-terápia képzést, amelyet aztán kilencen el is végez-



tünk. Ezek a tanulmányok lényegében meghatározták, hogy emberekkel foglalkozzak, azon belül pedig azt, hogy milyen felfogásban dolgozom. Leszoktam a technikák és modellek alkalmazásáról, pedig nem keveset tanultam, de ami nekem igazán működik és hat, az a sallangmentes, egyszerű, természetes jelenlét. Jó sok pénzt kifizettem már azért, hogy visszaszerezsem a gyermeki egyszerűséget, de megérte. Ha kimondom, amit egy leendő ügyféllel való első találkozásnál észlelek, akkor az ügyfél nagyobb valószínűséggel választ engem, mint amikor azt, amit észlelek, nem merem kimondani.

A következő mérföldkő a Flow Coaching School megalapítása 2003-ban. Ekkor lett belőlem igazán coach. A tanítás olyan rálátást és önreflexiót segít elő, amitől megerősödik a coach-lét. Nem is csodálom, hogy annyian tanítjuk a coacholást.

Voltak a magánéletemben is olyan jelentős váltások, amelyek erősen hatottak coachmivoltomra. A válásom, ami nagyobb függetlenségtudattal járt, a halálos kimenetel lehetőségét is „megcsillantó” betegség, amely a halandóság tudását, és ezzel együtt a „nincs időm bullshitre” konfrontatívabb megközelítését hozta, és ilyen az Izraelbe költözésem is. Ez utóbbi egy élménydús kísérlet a bizonytalanság és a szakmai ismeretlenség elfogadására, a szinte nulláról kezdésre egy nagyon eltérő kultúrában (a cikk írása közben pedig a légiriadó miatti megszakítás kezelésére). Ha valahol meg lehet ismerni magunkat, akkor ez éppen az a helyzet.



Amit egy ilyen kérdésre többen válaszolnának, nevezetesen, hogy a szakma felhígulását tartják gondnak, kihívásnak, az nekem nem jön, talán mert nincs hajlandóságom nosztalgiázni. Lehet, hogy azért sem, mert nem találkoztam az állítás mérésével, viszont nagyon sokszor találkoztam azzal a jelenséggel, hogy aki falon belül van, az támadja azokat, akik befelé igyekeznek.

Ez, az egyik felet megértő, a másik felet elítélő felfogásom onnan is eredhet, hogy én magam is „légy a tejbe”-repülő pilótaként, tapasztalati tanulással kezdtem szervezetfejlesztői pályafutásomat, és csak 1998-2001 között tanultam iskolai keretek között szervezetfejlesztést, vezetésfejlesztést, és azt, amit ma coachingnak neveznek.

Két dolgot viszont gondnak látok, vagy lehet kihívásnak nevezni, ha valakinek úgy jobban tetszik:

Az egyik, amikor a coachok nem néznek magukra, nem folytatnak önreflexiót, és nem fejlesztik magukat. Ebben én nem arra gondolok, hogy újabb és újabb irányzatokat és modelleket tanuljanak, hanem arra, hogy szupervízióba járjanak, hogy foglalkozzanak saját magukkal, azzal, hogy ők hogyan segítik vagy akadályozzák ügyfelük fejlődését, hogy ők hogyan

járulnak hozzá saját sikereikhez vagy kudarcikhoz, egyáltalán hogy hogyan értelmezzék a sikert vagy a kudarcot. Az a gyanúm, hogy

nem kevés olyan coach van, aki éveken keresztül gondoskodik másokról anélkül, hogy magáról gondoskodna.

A másik kihívásnak a nagy nemzetközi szervezetek kolonializáló nyomulását látom. Ha jól értem, mostanra már „kartellt” is kötöttek, úgyhogy nagyon kiemelkedőnek, egyedinek kell lennie annak, aki nem az általuk akkreditált iskolában tanul vagy tanít. A zászlójukon a minőség biztosítása van, de tartok tőle, hogy ez inkább szabványosítást jelent, és terjeszkedésük legalább annyira szól a pénzről és hatalomról, mint a minőségről. Az egyik ilyen nemzetközi szövetségnél nincs döntés elleni fellebbezési lehetőség, ami – koromnál fogva – egy más korszak emlékeit idézi föl. Kérdésekre, hogy miért nincs, kiderült, hogy korábban volt, de a panaszok annyira megviselték a döntéshozókat, hogy ezért megszüntették.

Mindkét kihívásra érkeznek válaszok. Az elsőre a növekvő tanulási, szupervíziós kínálat. A nemzetközi szervezetek nyomulására a helyi kezdeményezések, mint a Coachszemle, a Coaching Camp, a helyi szervezetek. Az a feltevés, hogy az egyes szervezetek közötti együttműködés lesz a tartós megoldás.

Amit még fontosnak tartok elmondani

Én kizárólag Gestalt-alapon dolgozom. Ez olyasmit jelent, hogy hallgatva az ügyfeletem, regisztrálom magamban, majd mondom is neki, hogy hogyan hat rám, milyen érzéseket,

képeket indít el bennem. Nem foglalkozom azzal, hogy melyik modell alkalmas annak a problémának a feltárására és megoldására, amivel az ügyfél jön. Amikor az érzéseimet, képeimet a lehető legegyszerűbben kimondom, akkor sokszor történik valami, megpendít valamit az ügyfelemben, és hirtelen (vagy nem hirtelen) másként lát rá ugyanarra a témára. Nem logikusabban, nem biztos, hogy tisztábban, de valami átalakult. Ha bízunk az ügyfelünkben, elhisszük, hogy ott történni fog valami, ami fontos, anélkül, hogy a folyamat minden részébe beavatkoznánk.

Az egyszerűség, tömörség, képszerűség fontos ebben, azért, hogy zsigerileg hasson, beindítsa a káoszt, élve a coach jelenlétében meglévő biztonsággal, és ne a logikus gondolkodás lineáris szűk köreit fussuk újra és újra. Szeretjük azt hinni, hogy objektív ok-okozati elemzéssel a végére jutunk a dolgoknak, ezzel szemben a káoszt általában nem szeretjük, mert összezavarja, ami rendezett volt korábban. Csakhogy objektív ok-okozati elemzéssel okosnak lenni lehet, újat, szokatlant létrehozni, átalakulást megvalósítani nem. Az igazán fontos helyzeteket nemigen lehet káosz nélkül, rendezetten, okosan kezelni.

Az évek során megszerettem ezt a szakmát. Azért is, mert szeretek emberekkel foglalkozni, meg talán azért is, mert rövid idő alatt sokat lehet vele keresni. Eredmény és siker, tanulás, tanítás és alakulás, ezt adja nekem a coaching.

# beszámoló

Bölcskei  
Mónika

Dobos  
Elvira

Örvényesi  
Rita

## Inspiráció, szakmaiság, kapcsolódás

Coaching Camp 2014 – személyes reflexiók

**L**assan egy hónapja jártunk az idei Coaching Campen, de még mindig energiával, vidámsággal töltenek fel az ott gyűjtött élmények. A jóízű beszélgetések, az őszinte érdeklődés, a kíváncsiság, a tudás átadásának önzetlensége, az új kapcsolódásokra való nyitottság... Mind olyan érték, melyet magam is nagyon fontosnak tartok, s mely szerint coachként szakmai pályámat elképzelem.

Így azt gondolom, hogy a lehető legjobb csapatba cseppentem, s minden előadásról, workshopról, melyen a két nap alatt részt vettem, tudtam magammal hozni olyan tudást és tapasztalást, ami termékeny gondolatokat indított bennem. Mindenkitől tanultam és kaptam valami fontosat, értékeset:

Identitás 2014/4.



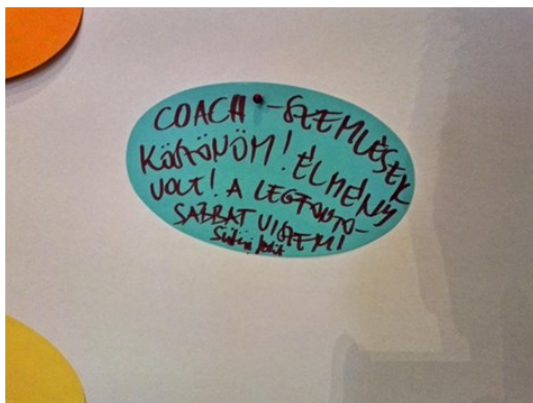
**C** MAGYAR  
COACHREGISZTER

**C** MAGYAR  
COACHREGISZTER

**C** MAGYAR  
COACHREGISZTER

megnyugvást, visszaigazolást, kérdéseket, kíváncsiságot, őszinteséget, elismerést, kritikát, újítást és bizonyosságot.

Az Open Space különösen tetszett, hiszen ott és akkor már nem a módszertan, hanem a coaching-szakmai lét kérdései kerültek középpontba. Különösen Dr. Erős Ila openspace témája volt rám nagy hatással, hiszen a szakmai identitás kérdéskörét fessegette. Az ott jegyzetelt egy oldalam az-



óta is a táskámban lapul, s elő-elő veszem, olvasgatom, izlelgetem, dolgozom vele és rajta.

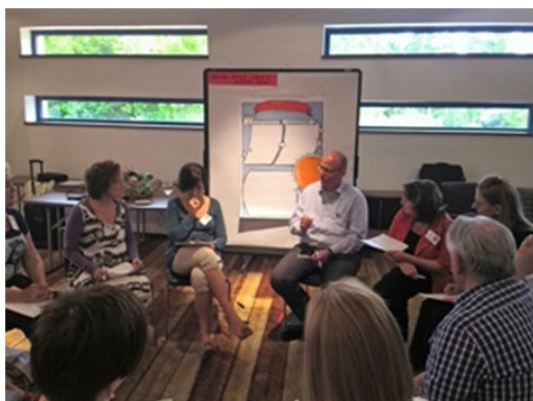
S mint azt kollégáimmal meg is állapítottuk, a termékeny szellemi közegben a közös munka is jobban ment: újabb ötletek születtek, s kreativitásunkhoz innovatív megoldásokat is találtunk.

Hogy mit üzenek előadóként és résztvevőként azoknak, akik még nem voltak CoachingCampen? Ezt ne hagyjátok ki jövőre!

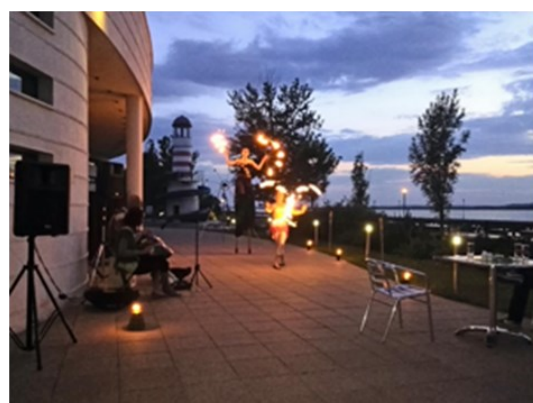
*Örvényesi Rita*



Bevallom, még soha nem voltam olyan rendezvényen, amiről ilyen nehéz lett volna beszámolni. Persze nem azért, mert nincs mit mondanom róla, hanem éppen ellenkezőleg, annyira sűrű és tartalmas volt a Gárdonyban együtt töltött két nap, hogy még most, egy hónap elteltével is nehéz eldöntennem, mivel is kezdjem az ott gyűjtött élmények közül. Ha egy szóban kellene összefoglalnom, milyen volt az idei Coaching Camp, az *inspiráció* lenne az a szó, amely leginkább megragadja a lényegét.



A két napos konferencia programja sokszínű lehetőséget kínált coachoknak és coaching iránt érdeklődőknek a fejlődésre, feltöltődésre és kapcsolódásra. A különböző megközelítéseket és módszereket felvonultató workshopok vezetői nagy hangsúlyt fektettek arra, hogy a résztvevőket ne csak elméleti, hanem a gyakorlatban azonnal alkalmazható tudással, eszközökkel is ellássák. A programok igazán interaktívak voltak. Mozgalmasságról, aktivitásról, bevonódásról tanúskodnak a workshopok hívószavai is: cselekvés, játszmák, tudatosság, erőforrások, forogatókönyvek, változások.



A programok azonban nem csak a szakmai eszköztár bővítésére nyújtottak alkalmat a résztvevőknek, hanem például az önmagunkkal kapcsolatos ismeretek mélyítésére is, hiszen ez az egyik olyan terület, ahol mindig van mit ta-

mulni. A szünetekben kellemes beszélgetésekre került sor, amelyek során kiderült, mindannyian fontos felismerésekkel lettünk gazdagabbak.



Részletesen nem is tudnék beszámolni az egyes programokról, amelyeken alkalmam volt részt venni, mert az biztosan meghaladná az itt rendelkezésemre álló kereteket.

Ezért csak egy workshopot emelnék ki, mégpedig személyes okokból. Számomra a legmélyebb élményt Szabó Gabi „Az ügyfél a forгатókönyvíró, a coach a rendező” című workshopja nyújtotta. Mégpedig azért, mert én voltam az a bizonyos forгатókönyvíró. A pszichodráma alapú coaching során valódi, mély belátásokhoz vezetett Gabi és a csoport, amelyekért köszönettel tartozom. Hihetetlenül megérintett, ahogy láttam, hogy a személyesnek hitt problémám megindította a csoport tagjait. Volt sírás, nevetés, és igazi, mély kapcsolódást éltem át a közel másfél óra alatt. Köszönöm Nektek!

Összefoglalva, előadóként és résztvevőként is úgy éreztem, a szervezés, a helyszín, a programok és a társaság egyszerre biztosította a szakmai fejlődés, a kapcsolatépítés és a kikapcsolódás lehetőségét. Én jövőre is ott leszek!

*Dobos Elvira*

Valóban eltelt több, mint 1 hónap a 2. Camp óta, és a pozitív élmények még bennem is nagyon erősen élnek. Köszönöm a Coachszemle csapatának, hogy jelentkeztek vezetőedzőnek, mert színvonalas workshopjukkal engem, mint szervezőt és mint coachot is nagyon inspiráltak. Szervezőként hálás vagyok azért, hogy hétről-

hétre lelkiismeretesen készültek, figyelembe véve a coachok aktuális igényeit, folyamatosan újították a saját programjukat, és végül egy színvonalas, több oldalról megtámogatott, inspiráló, és új gondolatokat ébresztő tudásátadással voltak jelen. Coachként pedig azért vagyok hálás, mert a szakmai munkámhoz sok új ötletet kaptam, és nem kevesebb bátorságot az írás folytatásához.

Rita, Elvira, Zsuzsa és Miklós a szakmai publikáció előnyeiről és gyakorlatáról számoltak be nekünk saját tapasztalataik által, melynek köszönhetően élővé vált számomra mindaz, amit hallottam. Kedvet kaptam ahhoz, hogy már ott, a workshop alatt elkezdjem írni azt a könyvet, amelyen az én nevem áll, a lapjain

az én gondolataim vannak, és egy nagyon jól felépített, vezetett vizualizációnak köszönhetően már a kirakatban is láthattam a könyvet. Köszönöm Nektek ezt az élményt szervezőként és coachként, és nagyon hálás vagyok személyesen is! Várunk Benneteket jövőre is a Coaching Campen, hogy további inspirációkat szerezzetek, és a kötetlen beszélgetésekkel ti is kedvet adjatok sokaknak az íráshoz!

*Bölcskei Mónika*



# ajánló

**K**ezdő coach koromban a következő tanácsot kaptam egyik tapasztalt mentoromtól: csak olyan kérdéseket tegyél fel egy ügyfelednek, amiket már magadtól is megkérdeztél valamikor életed egy pontján.

Mányai  
Márton



Mindent, amit coachként igazán tudnom kellett, azt Istentől tanultam



Nem elég az okos szöveg, tapasztalásunk kell, hogy legyen arról, amire hívjuk ügyfelünket. Véleményem szerint ez az egyetlen módja a hitelességnek és a profizmusnak. Saját lényünk egészét, személyiségünk teljességét, tapasztalás-identitás 2014/4.

sainkat használjuk; és ügyfeleink számos oknál fogva kereshetnek fel bennünket, de egy bizonyos oknál fogva különösképpen, amiért pont minket választanak, és nem valaki mást. És ez az, hogy azt feltételezik, ahogyan bánunk ma-

gunkkal, viszonyulunk magunkhoz, attól működnek dolgaink az életünkben, és ők is erre vágnak. Ezt szeretnék megtanulni rajtunk keresztül, ahogyan tanulmányoznak minket, utánoznak minket, és töltik velünk el idejüket. Sze-

retnének újat tanulni annak terén, ahogyan bánhatnak magukkal, viszonyulhatnak magukhoz. Erre nincs egy abszolút, mérhető trükk, egy tökéletes válasz, nem is gyors, azonnal használható válaszokra vágnak, és legfőképpen nem a helyes választ várják el tőlünk. Sőt, még akkor is, ha a helyes kérdést várják tőlünk, a mögötte meghúzódó vágy valójában: "Taníts meg bíznom magamban, és megtalálom a válaszaimat!" És ebben a vágyakozásban ott van folyamatosan a coach felé is a kérdés: vajon bízik-e magában a coach, könnyedséget sugárzik-e magából, ott

lebeg-e körülötte az a bizonyos belső nyugalom? Vajon példát vehetnek-e ró-lunk, hogyan éljenek bizalomban, önbi-zalommal a megválaszolatlan kérdések között?

A közelmúltban kiadott könyvemben, a *Coming Out Könyv, egy meleg ifjúsági lelkesz előbújásának történetében* saját életem utazását tárom az olvasó elé, arról, hogyan tanultam meg bízni, önbi-zalommal lenni egy még általam be nem járt úton. Utazásom sajátossága az volt, ahogyan annak spirituális dimenzi-ója egy plusz réteggént keretbe foglalta

„Nem elég az okos szöveg, tapasztalásunk kell, hogy legyen arról, amire hívjuk ügyfelünket.”

helyzetemet. Hadd idézzek könyvemből:

"Az önelfogadásom tanulása egy másik sajátos élményhez juttatott el. Valamiért éreztem, hogy a kognitív szint nem fog túl hangsúlyos szerepet kapni ebben a feldolgozási folyamatban. Vagyis, nem az a feladat, hogy érveket és el-  
Identitás 2014/4.

lenérveket gyűjtsek a melegséggel kapcsolatban, és az okos fejemmel megértsem, hogy mi zajlik bennem és majd ez alapján hozzak egy racionális következtetést és döntést. Ez azt is jelentette, hogy nem álltam neki könyveket bújni. Nem álltam neki a Biblia releváns ige-



szakaszait sem elemezni, hogy pontosan mit is ír ott a héber meg a görög nyelvű eredeti, noha tanultam a teológián ezeket a nyelveket, és alapkészségem meglelt volna, hogy egy ilyen kutatást elvégezzek. Legalábbis tudtam, hogy milyen eszközökhöz tudok nyúlni, ami alapján kaphattam volna egy világos eredményt, hogy mit is mondanak ezek a szövegek, amire alapozzák a keresztények végső soron a homofóbiájukat. Logikusnak tűnt ez a választás, a lényem viszont nem ugrott rá erre a lehetőségre. Valahogy éreztem, hogy nem innen fog jönni a „megváltás”, nem erre van szükségem.

Ami történt, az az volt, hogy ezen az úton ráléptem arra az ösvényre, amit úgy hívnak, hogy a „nem-tudom”. Hosszú időt töltöttem el rajta. Próbálok szavakat találni rá, amivel vissza tudom adni, hogy mit is értek ez alatt, és hogy milyen élményt jelentett ez. A hit egy olyan műfaj, ami a misztériumot ragadja meg. A felfoghatatlant. Van egy fi-

nom választóvonal a hit megélésénél a bizonyosság és a nem-tudom között. Egyiket se „tudom-tudom”, hanem hiszem, de van olyan, amikor hit által bizonyosságod van valamiről, ami fényesen ragyog azután a lelki szemeid előtt, és bizonyossággal hiszed a szívedben. A nem-tudom, pedig egész egyszerűen nem-tudom, és mégis hitben ráhagyatkozol. Valahogy így voltam a melegséggel Isten előtt: nem-tudom. Halványlila gőzöm sincs, hogy Isten valójában mit gondol róla, és mégis tudom, hogy szeret, ez nem kérdés. És ez elég volt! Kényelmetlen állapot, és mégis elérhetővé vált a számomra a nem-tudommal való együttélés. Már nem volt ijesztő, nem volt fenyegető ez a nem-tudom. Nem féltem tőle, egy kicsit sem. Tudtam, hogy Istennél van ez a dolog, és én pedig jól vagyok Istennél. Többet nem tudok. És nem hiányzik ez a tudás ahhoz, hogy jól legyek. Na, jó, kisebb lécet rakok: nem hiányzik ez a tudás, hogy ne bolonduljak meg :) Ez akkor épp elég volt. Ez azért volt nagyon szép, mert az Istennel való kapcsolatmról mondott el sokat: „nem kell mindent értenem ahhoz, hogy biztonságban érezzem magam Nálad. Oda fogunk érni, ahova oda kell érniük, addig pedig elég vagy nekem!” Ezt csak Isten érthette akkor, és én... Ezek olyan utak voltak, amin csak ketten mentünk végig... Különleges és romantikus megta-



*pasztalás volt. Megelégedni a nem-tudommal. Nagyon értékes tanulás volt!"* (Coming Out Könyv, Tanulás az új úton, 29. o.)

Később, gyakorló coachként rengeteget kamatoztathattam életem eme intenzív tanulási szakaszát. Konkrétan megtapasztaltam, mit is jelent az, hogy rábízom magam valaki másra a válaszokat illetően, ez esetben Istenre, és hogy megelégedjem azzal, hogy a 'nem-tudommal' kell együtt létezni. Kerestény hívőként volt tapasztalatom abban, hogy rábízom magam Valaki gondoskodására, gondviselésére és jó szándékára: Valakiére, aki állította, hogy mindezt a kezében tartja. Csak annyit kellett tennem, hogy bízzam a folyamatban, és végigmenjek rajta. Coachként meg kell, hogy legyen azon előfeltevésem, hogy az ügyfelem maga a garancia saját céljainak, eredményeinek elérésére, nem pedig én, és nekem nem is feltétlenül kell a helyzetükre vonatkozó minden információnak birtokában lennem ahhoz, hogy segítségükre tudjak lenni. Ismételten meg kell bíznom valakiben, aki nem én vagyok, és aki felett nincsen hatalmam. Ráadásul feltételeznem kell, hogy az ügyfelem képes rá, és hatalmában áll valóra váltani céljait, és ezen is igyekszik, hason-

lóképpen, mint ahogyan magam bízom Istenben, és amit Ő, és csakis Ő tud véghezvinni az életemben. Nagyon erősen tartom ezt a bizalmi keretet ügyfeleim esetében, ez mindennek az alapja, és mindig ide térünk vissza közös munkánk bármelyik pontján. "Azért vagyunk itt e coaching beszélgetésben, és nem máshol, mert abszolút képes vagy rá, jól tudod, és én is tudom, és én csak azért vagyok itt, hogy megadjam azt, amire szükséged van ahhoz, hogy oda érh, ahova szeretnél".

Coachként kell, hogy legyen gyakorlatunk és képességünk reflektálni arra, ahogyan bánunk saját magunkkal a bizonytalanságban. Milyen gyakorlatunk van abban, hogyan vagyunk kényelmesen a kényelmetlenben? Mert akár akarjuk, akár nem, de ezt a viselkedést fogjuk lemodellezni a körülöttünk lévők felé, ügyfeleinket is beleértve. Azzal, hogy végig megyünk az úton, leszámolhatunk életünk potenciális vakfoltjaival, és fel nem dolgozott témáival.

Lenyűgöző számomra, mennyi hit kell ahhoz, hogy coachként dolgozzon az ember. Számos olyan dologban kell bízni, amit a legkisebb mértékben sem tudunk hatalmunkban tartani.



# Örvényesi Rita

## Szubjektív könyvajánló



SHERYL SANDBERG

### DOBD BE MAGAD!

LEAN IN

NŐK TÖBB SZEREPBEN

hvg könyvek

Sheryl Sandberg: *Dobd be magad!*

Budapest, HVG Kiadó Zrt.,  
2013.

**K**íváncsian és nagy érdeklődéssel vettem kézbe az egyik legismertebb amerikai üzletasszony kötetét. A szerzőt a *Fortune Magazine* több alkalommal a világ legfontosabb 50 üzletasszonya közé választotta, de a *Time* szerint is egyike a világ legbefolyásosabb 100 emberének. Úgy éreztem, hogy női vezetőként, vállalkozások tulajdonosaként és anyaként olyan tudást kaphatok a könyvből, amely a mindennapi szerepeim útvesztőjében segít majd eligazodni.

nyezőket járják körül. Az egyik legfontosabb témakör a társadalmi elvárások kérdése. Sandberg az első fejezetben szinte egyáltalán nem foglalkozik azzal a szerintem igen fontos kérdéskörrel, hogy – véleményem szerint – a női és férfi szerepek különbözősége két okra vezethető vissza: az egyik a biológiai különbség, a másik pedig az eltérő szocializáció. Az egyes korok társadalmi szerkezete és az ezekből adódó elvárások eltérő szocializációs igényeket támasztottak a

szerepeket osztottak a felnőtt társadalomban is. Aki az elvárt, megszokott szerepeknek nem, vagy csak részben felelt meg, tudatosan eltért attól, különcnek, kívülállónak vagy épp hősnek tekintették. Mára jócskán változott a kép, és bár eljutottunk az önálló karriert építő nő ideáljáig, a korábbi családanya-modell szerepei is megmaradtak, jelentős szerepkonfliktust okozva ezzel. „A nők tömeges munkaerőpiacon való elhelyezkedése teljesen átalakította a korábbi női és férfi szere-

*„Aki az elvárt, megszokott szerepeknek nem, vagy csak részben felelt meg, tudatosan eltért attól, különcnek, kívülállónak vagy épp hősnek tekintették.”*

A kötet egyes fejezetei a nők vezetővé válását gátló té-

felnövekvő gyermekek számára. Ezzel együtt eltérő

peket. A mai nőknek nemcsak gondoskodónak, családayának, nőiesnek kell lennie, hanem a megnövekedett terhek miatt a korábbi férfias jellemvonásból is egyre többel kell magukat felvértezniük." – fogalmaz Kocsis-Nagy Zsolt egy tanulmányában (Kocsis-Nagy: 2013). Sandberg rámutat azonban arra, hogy míg „a szakmai ambíció a férfiaknál elvárás, a nőknél viszont csak lehetőség, vagy ami még rosszabb, negatív jelenség. Ha egy nőről azt mondják, hogy «nagyon ambiciózus», az a nyugati kultúrkörben minden, csak nem bók." (Sandberg: 31. o.) A diploma megszerzése és a munkahelyi megfelelés egy nő számára ma éppoly erős társadalmi nyomást jelent, mint a házasság és a gyermeknevelés elvárása. A társadalmi elvárások, nyomás mellett azonban egyén önmagával szemben állított elvárásai és önbizalma, önértékelése – sőt önkorlátozása – is meghatározó. „A férfiak többnyire alapból azt gondolják, sikeres szakemberek és boldog családapák lehetnek egyszerre. A nők viszont abból indulnak ki, hogy a munka és a magánélet összeegyeztetése a legjobb esetben is nehéz feladat, a legrosszabb esetben pedig egyenesen lehetetlen." (Sandberg: 38. o.) A munkahelyi, vagy akár vezetői elismertség, a karrierépítés, a szakmai előmenetel és a pénzkeresés nyújtotta önállóság mintha szemben állna a gondoskodó anya, és a támogató feleség szerepével. Sandberg véleménye szerint az akadályok a félelemben gyökereznek. A félelmek egyéntől, társadalmi helyzettől, szocializációtól függően különbö-

zók lehetnek. Ilyen például a társadalmi ítélkezéstől, a környezet ellenszenvétől, a „nem vagyok jó anya, feleség" megítéléstől, vagy a túlvállalástól való félelem. Épp ez utóbbi miatt ma a nők többsége alkalmazottként, vagy közép-vezetői szinten dolgozik, s többségük eléri az „üvegplafont", azaz az önmaguk által épített korlátokat.



És hogy milyen gyógyírt ajánl Sandberg?

A szerző külső és belső tényezők feloldását elősegítő listájának első helyén a magabiztosság és a kitartó, kemény munka áll. Vállalva a kudarc, az ítélkezés, a csalódás, és a népszerűtlenség kockázatát. „Mindegy, hány évesek vagyunk, az a nő, aki okos és sikeres, nem lesz népszerű." (Sandberg: 62. o.) A szerző azt tanácsolja, hogy nőként a munkahelyen legyünk állhatatosak és kedvesek. Bár számos példát hozva – s kissé ellentmondásosan is – beismeri, hogy nőként és női vezetőként igen hasznos és okos, ha érveléskor a statisztikákra, a hosszú távú célokra, vagy vezetői ajánlásra hivatkozunk. Emellett azt javasolja, hogy egy női vezető tanulja meg elviselni a kritikát, ám ne mondjon le érzelmeiről. Engedjen utat az érzelmeknek, de tanuljon meg gyorsan továbblépni, s ne akarjon megfelelni mindenkinek. „Ha ugyanis mindenkinek meg akarok felelni, csak nagyon lassan jutok majd egyről a kettőre." (Sandberg: 71. o.)

A kötet „Mászóka, nem létra" című fejezete –

ugyan igen terjedősen és önéletrajzi elemekkel gazdagon megfűszerezve – azt a nézőpontot ismerteti, amely szerint a karriert nem létraként, hanem inkább mászókaként kell értelmezni. A létrán két irányban lehet haladni, felfelé és lefelé. A mászóka ezzel szemben lehetőségeket, választakat, fel és le, de oldalirányban történő elmozdulásokat is lehetővé tesz úgy, hogy a pályamódosítások, karrierváltások egyáltalán nem veszteségnek, hanem a szabad döntés megélésének bizonyulnak.

Külön fejezetben fejt ki véleményét Sandberg a mentorálásról, kiemelve annak fontosságát. Ám határozottan úgy véli, hogy a „Nő vagy?

Karriert szeretnél? Keress egy mentort, aki felsegít a ranglétrán!” kezdetű tanácsok határozottan károsak. Mentori felkérések helyett inkább konkrét, jól megfogalmazott kérdéseket és átgondolt, megalapozott kéréseket javasol. „Tanulmányok bizonyítják, hogy a mentorok a teljesítmény és potenciál alapján választanak protezsáltat. Ösztönösen olyanokba fektetnek időt és energiát, akik kitűnnek tehetségükkel, vagy akiknek tényleg hasznukra válhat némi segítség.” (Sandberg: 90. o.) A mentoring igen jelentős humán erőforrás-gazdálkodási téma Magyarországon is, így örültem, amikor Sandberg arról számolt be, hogy a vállalati mentoring- és támo-

gató programok sikeresebbek, mint az egyéni kezdeményezések, és sikerük a női vezetők körében még nagyobb. Ennek okát Sandberg abban látja, hogy a mentoring programok a férfi vezetők „jobb hozzáállásának” kialakítását is elősegítik a nők vezetői elfogadottsága terén.

A szerző a fentiek mellett a hatékony kommunikációban is látja a sikeres női vezetővé válás lehetőségét. „A

kommunikáció akkor a legeredményesebb, ha megtaláljuk az egyensúlyt illendőség és hitelesség között.” – fogalmaz Sandberg. (Sandberg: 103. o.) Minden nőt arra bátorít, hogy mondja ki a véleményét, őszintén fogalmazza meg mondanóját. A finom őszinteség technikáját sok női vezetőnek tanulnia kell, de érdemes leküzdeni a belső, részben szocializációból, részben személyiségből adódó

félelmeket. Az őszinte megfogalmazás még nem jelenti azt, hogy nem vagyunk csapatjátékosok, vagy nőként „nyafogunk”. Kiemeli az asszertív kommunikációt, az információgyűjtés és áramoltatás, valamint a visszajelzések adásának előnyeit, és saját példákon keresztül mutatja be a hiteles kommunikáció fontosságát. Sandberg azt javasolja, hogy minden női vezető sajátítsa el ezen kommuniká-

ciós technikákat ahhoz, hogy valóban sikeres és kiegyensúlyozott vezető és nő lehessen.



## Család vagy karrier?

Nagyon sok nő a családot, gyermeknevelést helyezi karrierje elébe, s már akkor a munkából való kilépésre, a karrier félbeszakítására gondol, amikor még csak tervezi a családalapítást, gyermekvállalást. „Maximálisan támogatom azokat a férfiakat és nőket, akik a következő generáció felnevelésének szentelik életüket. Ez fontos, fárasztó, ugyanakkor élvezetes munka.” – írja Sandberg. (Sandberg: 122. o.) Ám mégis úgy véli, hogy az anyaság nem kell, hogy a munkaerőpiacról való kilépést, visszavonulást jelentse. Helyette azt vallja, hogy a gyermekvárás és nevelés időszaka egy nő számára éppen a lehetőségek ideje. A család, gyermeknevelés és háztartási feladatok tekintetében pedig a társsal való együttműködés és munkamegosztás töretlen híve.

Amint az utolsó fejezeteket kezdtem, melyben Sandberg arról ír, hogy miként „varázsolt”, hogy gyermekét is etetni tudja, és minden értekezleten részt vehessen, felháborodva letettem a könyvet.

Úgy gondolom, hogy egy ma, Magyarországon élő és dolgozó nő és anya számára ez az olvasmány csak tovább fokozza a kételkedést, és a „család vagy karrier” dilemmát. Sandberg egyértelműen a karrier mellett teszi le voksát, s valós megoldási javaslatok és

hétköznapi praktikák, alkalmazható és átvehető jó gyakorlat mutatása nélkül teszi ezt. Lássuk be, hogy ma Magyarországon, a kétkeresős családmódel következtében a nők többsége elsősorban nem szakmai elkötelezettsége vagy karrier iránti vágya miatt dolgozik, hanem azért is, hogy a család anyagi fenntartásához hozzájáruljon. Természetesen sokan megtalálják hivatásukat, szakmai elégedettségüket, és munkájukban meg tudják valósítani önmagukat. Ám ettől még ugyanúgy szenvednek attól, hogy kénytelenek felosztani idejüket, törődésüket, figyelmüket a munkahely és a család, a gyermekek között. Sandberg törekvése a női vezetők arányának növelésére példamutató, s csak elismerésre ad okot, ám úgy vélem, hogy ön-életrajzi elemekkel átszőtt könyve ma egy átlagos magyar nő számára nem nyújt értékes és alkalmazható mintát. Maradok hát a coachom mellett, aki segít megtalálnom saját megoldásaimat a munka és a magánélet összehangolására.

### Jegyzetek

Sandberg, Sheryl: *Dobd be magad!* Budapest, HVG Kiadó Zrt., 2013.

Kocsis-Nagy Zsolt: *Sztereotípiák és szerepelvárások*. Forrás: <http://www.baptist.hu/hu/olvasnivalok/lelki-irasok/szocialis/sztereotipiak-es-szerepelvarasok> (2013. július 31.)

# sikertörténet

**D**r. Stark András pszichiáter, orvosi pszichológus, pszichoterapeuta, a pécsi kulturális élet meghatározó személyisége. 1975-ben a Dr. Kézdi Balázs vezetésével alakult S.O.S. ÉLET telefonos se-

gélyszolgálat egyik alapítója, majd később szakmai vezetője. 1984-től a Baranya Megyei Kórház

Mentálhygiénés Intézetének vezető főorvosa. 1988-tól Magyar Pszichoterápiás Társaság Dél-Nyugat Ma-

„Látok ma egy újfajta identitás-bizonytalanságot.”



## Interjú

### Dr. Stark Andrással

gyarországi Tagozatának elnöke, majd az ebből alakult Pannónia Pszichiátriai Egyesület elnöke, 1993-tól a Dinamikus Rövidterápiás Egyesület és Alkotó Műhely elnöke.

Fiatalos lendületével, újító ötleteivel aktívan jelen van a

pszichoterápia és pszichiátria területén – a gyógyításban és oktatásban egyaránt –, miközben orvostanhallgatók és pszichológushallgatók számára nyújt önismereti élményt a filmművészet segítségével. A film iránt érdeklődők pedig az Apolló Moziban immár több évtizede tartott filmklubok keretein belül találkozhatnak vele. András nem titkolt célja és küldetése a kultúra ébren tartása a nyüzsgő egyetemi városban: a Bizalom Magán Pszichoterápiás Központban gyakran szervez szalonokat, ahol a szakma és a művész-

világ találkozhat egymással.

Stark András az identitás téma kapcsán hívtuk közös beszélgetésre. Kíváncsiak voltunk, pszichiáterként mit gondol erről a divatos, sokat hallott fogalomról, miként látja ennek fejlődését, és mit tart a mai generáció legfontosabb identitáskérdésének. Emellett saját személyes és szakmai identitásáról is kérdeztük őt, melynek fontos része az emberi lélekkel folytatott munka, a filmek és az álmok világa. Az izgalmas beszélgetés és élménymegosztás során pedig mindannyiunk története formálódott egy kicsit.

---

„...nagyon fontos pont, hogy magunkat tudjuk definiálni, és érzékelni azt, hogy mások hogyan érzékelnek minket.”

---

**Magyar Coachszemle:** Az identitásról szeretnénk kérdezni, ami manapság nagyon divatos, sokat ismételt fogalom. Tudnád egy kicsit először körvonalazni, hogy mit jelent tulajdonképpen ez a fogalom, illetve mi tartozik ebbe a fogalomkörbe?

Stark András: Bennem egy kép él erről a fogalomról, amely a pszichoterápiás munkám és a saját önismereti munkám kapcsán alakult, és folyamatosan változik. Egyrészt az önmagunkról alkotott kép, tudás, amely részben tudatosan, részben tudattalanul, de mindenképpen jelenvalóan irányítja, szervezi azt, hogy a mindennapi életben hogyan viselkedünk másokkal, milyen képet igyekszünk mutatni másoknak magunkról, hogy detek-

táljuk azt, hogy mások milyenek látnak minket. A kettő közötti különbség miatt pedig folyamatosan szorongunk. Ez egy nagyon fontos pont, hogy magunkat tudjuk definiálni, és érzékelni azt, hogy mások hogyan érzékelnek minket.

MC: Ahogy a generációk változnak, úgy változik az identitás is. Te hogy látod ezeket a különbségeket? Úgy értem, hogy például a Te generációd identitásában mi volt a központi szervező elem, és a mai fiatalok számára mi az, ami leginkább identitásformáló hatású?

SA: Én 1948-ban születtem, és az identitásomban egy fontos pont, hogy a szüleim a holokauszt túlélői, és én a holokauszt után

született első generáció tagja vagyok. Ez az egész életutam során mindig változóan, de mindig jelenlévően egy olyan viszonyítási pont volt, ami fontos a számomra. A másik ilyen identitásformáló pont 1956. '56-ról csak gyermekkori emlékeim vannak – amikor például a Munkácsy Mihály utca faláról lövik le a vörös csillagot, vagy a tankok látványa – de ez később is fontos pont volt, mindig érdekelt, mi is történt igazából. Mert amit az embert érzékelt, és amit utólag megtudott, az nagyon különbözött. Aztán 1968 egy nagyon fontos identitásképző pont. A remény, az új gazdasági mechanizmus ideje Magyarországon, amikor egy modernizálódó, szabaddá váló szocializmus reménye és illúziója bontakozott ki. A prágai '68, Lengyelország, a nyugati diáklázadásokkal, hozott egy olyan reményt, egy olyan új világot, amelybe a hippimozgalmakkal, a szexuális forradalommal, és az egydimenziós ember megjelenésével újfajta gondolatok, eszmék áramlottak be. Ekkor már egyetemista voltam, és ezek a mi fiatalságunkban úgy tűntek, hogy meghatározóak lesznek, és megkülönböztetnek min-

ket a szüleink és a tanáraink nemzedékétől, ezért volt fontos nemzedéki identitásképző pillanat '68. Aztán leverték a prágai tavaszt, és nyilvánvalóvá vált annak az illúzióknak a hazugsága is a lengyelországi eseményekkel, hogy a zsidóság emancipációját a szocializmus fogja megoldani. Ez egy fontos szembe-sülés volt számomra. Aztán a 70-es évek szamizdat korszaka, amikor a magyar értelmiséget elkezdtek kiszorítani az országból, vagy a második nyilvánosságba kényszerítették. Ezek mind fontos identitás-meghatározó idők voltak.

MC: Úgy tűnik, hogy az identitásban nagyon sok titok, bizonytalanság van, és rengeteg emlék, amelyek egymásra rakódnak.

SA: Így van. És hogy miben más a mai fiatalok identitás-meghatározása? A fiatal generációk számára talán a rendszerváltás lehet egy ilyen történelmi viszonyítási pont. A fiataloknak azonban már nincsenek arról emlékeik, hogy milyenek voltak az úgynevezett szocialista évek, talán a szülők meséltek róla,

vagy vannak családi történetek. Nekünk viszont egy olyan fontos időszak volt ez, amikor olyan kérdések merültek fel, hogy lesz-e valódi változás, lehet-e egyszer



szabadon és nyíltan beszélni. – Persze a rejtjeles beszéd, a titkok és hazugságok álságossága a 60-as 70-es években egy nagyon termékeny időszakot eredményezett a filmművészetben és az irodalomban is. Amióta nyíltan lehet beszélni, már korántsem olyan izgalmas a magyar filmművészet. – Tehát úgy gondolom, hogy a történelmi tudat a fiatal generációk számára már kevésbé fontos identitásképző elem. Sőt, egy kicsit félek attól, hogy a kultúrának, a művészetnek a történetisége, a 20. századi avantgárd és a modern művészetek nem annyira fontosak és érdekesek a mai huszonévesek számára. Sajnálattal érzékelem ezt.

Látok ma egy újfajta identitásbizonytalanságot. Nekünk szerencsénk volt, mert voltak olyan történelmi dátumok, olyan időszakok, amelyeknek a történelmi jelentősége érzékelhető, reflektálható volt. Ma kevesebb ilyen identitásképző, társadalmi jelentőségű és hatású elemet érzékelek, persze lehet, hogy ez egy torz percepció a részemről.

MC: Akkor lehetséges, hogy ezek a fontos történelmi pillanatok, változások kapaszkodót jelentenek a személyes identitás alakulásában?

SA: Igen, mindenképpen. Számomra például ezek határozták meg azokat az értékeket, amelyekben kerestem és megpróbáltam tudatosítani önmagam. Ezen kívül mindig fontos volt számomra, hogy találjak olyan referenciaszemélyeket is, akik képviseltek bizonyos értékeket, akiktől tanulhattam. Nagy szerencsém volt például, hogy Ember Judit barátja lehettem a 70-es 80-as évektől. Tőle tanultam meg, hogy hogyan lehet a valóság és látszat felszíne mögé nézni. És persze kerestem a saját értékítéleteimet. Ezek az élmények, amelyekről beszéltem, ebből a szempontból mind nagyon fontosak voltak. Mindez összefügg a tudatos és tudattalan többrétegűségével, és az önmagunkról alkotott kép tudatos és tudattalan rétegeivel.

MC: Többször is említetted a filmeket.



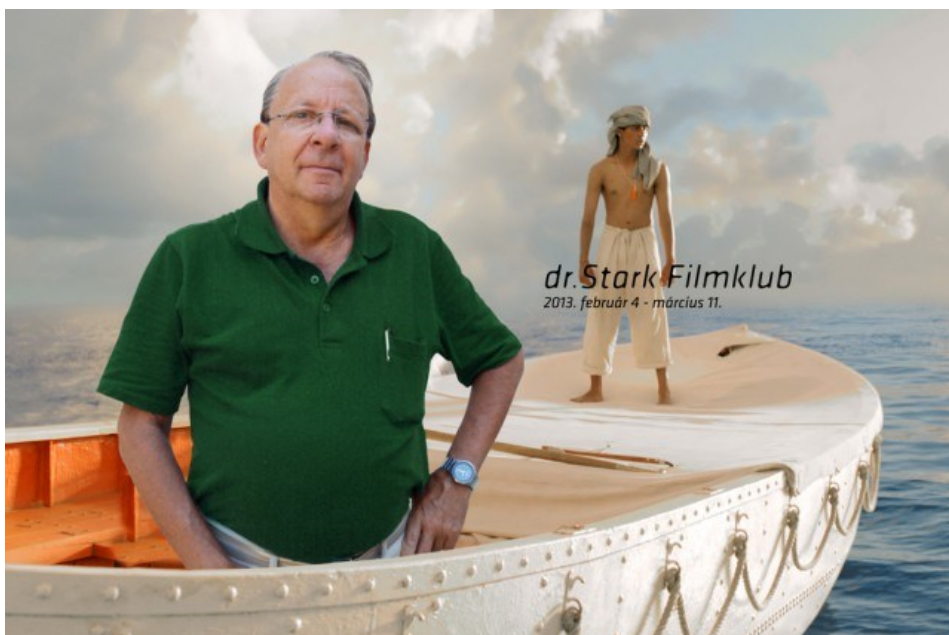
Hogyan látod, a filmek jelenthetnek egyfajta hidat a generációk között? És segíthetnek-e a filmek a saját önazonosságunk megismerésében, illetve lehet-e a filmekben egy olyan univerzális mondanivaló, ami minden generációt meg tud szólítani ebben a tekintetben?

SA: A kérdést hallgatva Szabó István filmjei jutottak eszembe, például az *Apa*, és az *Álmodozások kora*. A 60-as 70-es években gyakran használtak híradó-képeket a játékfilmekben. Elég volt egy pár klip-szerű bevágás, és mindenki tudta, hogy miről van szó. Tehát voltak olyan egyezményes, közös képi jelek, amelyek mindenkinek ugyanazt jelentették, és ez egy nemzedéki és generációs meghatározó pont volt. Ugyanígy a francia újhullám filmjei, mi ezeken nőttünk fel, ekkor jártunk filmklubokba. Ezek a filmek egy újfajta szemléletmódot alakítottak ki, a férfi-nő kapcsolatok területén például. Egy újfajta párkapcsolati, érzelmi intimitás iránti vágy, a polgári család meghaladási kísérletei kerültek előtérbe, és az a kérdés, hogy meg lehet-e

haladni a birtokláson alapuló érzelmi viszonyokat. Ez persze ott volt a hippy-mozgalom mintáiban is. Ma a művészet talán azt tükrözi, hogy a hippy-korszak szülőinek gyermekei hogyan viszonyulnak a szüleiknek ehhez az életeszményéhez, amiben rengeteg a csalódás, rengeteg volt az illúzió, rengeteg volt a realitástól való elszakadás, és olyan problémák forrásává vált, amelyekre senki nem gondolt még a 60-as években.

A kérdésre visszatérve, a filmklubok során azt tapasztalom, hogy a mai fiatalok is nagyon jól tudnak dolgozni ezekkel a filmekkel, csak meg kell tanítani nekik egy számukra újfajta nézői beállítódást. Például, hogy ne beszéljenek közben, hogy ez nem olyan, mint amikor otthon a lappal az ölkben nézünk egy filmet, és egyből elmondjuk a véleményünket, hanem az érzelmi átélésnek a feszültségeit tartsuk meg magunkban. Hogy nézzük végig közösen, de aztán cipeljük ennek az érzelmi feszültségét magunkban, mondjuk egy hétig. Azt látom, hogy amit a 19-20 éves fiatalok mondanak a filmekről való

beszélgetések során, az nagyon is fontos, a spontán meglátásaikban lényeglátás van, és örülnek, amikor a beszélgetésekben megpróbálom rávezetni őket egy rejtettebb, mélyebb tartalomra és összefüggésre, ami már öröklük, és önmagukról is szól. Ilyenkor érzem, hogy megéri, s szinte már misszióknak is



tekintem, hogy megismerjenek olyan neveket, mint Bergman, Antonioni, Fellini. Persze próbálok mutatni nekik új filmeket is, hogy ne legyen nagyon ijesztő ez a szakadék a vizuális kultúrának és a klipes szerkesztésmódnak a hozzáállásában a mai filmekhez képest.

MC: A filmekben keresztül sokat foglalkozol a férfi és női szerepekkel, férfi és női sorssal, amelynek az identitás is fontos része. Ezzel kapcsolatban mit gondolsz, mi jelenthet nehézséget egy mai fiatal nőnek, vagy fiatal férfinak összehasonlítva a korábbi generációkkal?

SA: Természetesen a filmművészet is tükrözi a korábbi sztereotíp, hagyományos nemi szerepeknek a tövestől való kiirtását és átalakulását. Ezért szívesen vetítem azokat a filmeket is, amelyek a hagyományos nemi szerepeket mutatják, mint például az *Az utolsó tangó Párizsban*. Egy fiatal mindig az izgat legjobban, hogy hogyan kell szeretni, ez az egyik alapkérdés, és ezt a nemzedékeknek mindig újra kell tanulniuk. Most szabadabban lehet reflektálni arra, hogy a nőiesség és a férfiasság sztereotípiái változóak. Ez persze a fiatal generációk számára sok bizonytalanságot is jelent. Vagy nagyon jó példa, és ehhez a kérdéskörhöz kapcsolódik egy másik film, a *Zongoralecke*. Mindenkinek meg kell kreálnia a saját identitását, és benne a nemi identitását is: hogy hogyan akarjuk megélni, hogyan látjuk, hogyan érezzük jól magunkat a bőrünkben, hogyan tudunk reflektálni azokra a szülői mintákra, amelyekkel azonosulni

lehet, és hogyan lehet velük ellen-azonosulni, akár tudattalanul is. És ez sok bizonytalanságot kelt.

Néha van olyan utóvizsgálat, hogy egy-egy kurzusomra járó fiatal elmondja évek, évtizedek múlva, hogy meghatározó volt számára egy filmélmény. Például járt hozzám egy vietnámi apától és magyar anyától származó fiú, aki most keresett meg újra –Skype-on beszélgettünk. Jelenleg Vietnamban él, a kilencvenes években járt a kurzusaimra, és még mindig emlékszik a filmekre. Számára, hogy ő kicsoda – magyar vagy vietnámi? – még mindig kérdés. És azt hiszem, hogy magyarként sem sokkal könnyebb definiálni önmagunkat, hiszen a több identitáselemet és gyökeret valamilyen módon békével kell önmagunkban oldani, ezzel együtt pedig a családtörténetünket is.

MC: Mi lehet az álmok szerepe ebben a folyamatban? Terápiás munkád során és önismereti, saját élmény csoportok keretében sokat foglalkozol álmokkal. Hogyan lehet az álom identitáselem?

SA: Nem az elsőként kínáló válasz az, ami számomra érvényes erre a kérdésre. Nem az álmok szimbolikája segítségével, nem az álomfejtés jelentésadása révén, hanem – az egyéni terápiában és a DREAM-csoportjaimban is – sokkal inkább a közlés: önmagunk kifejezése, megmutatása, és az egymással való élménymegosztás nagyon belső, nagyon személyes és intim közegének a megteremtése révén. Úgy tudunk önma-

gunkról fontos belső identitáselemeket elmondani, hogy azok nem megkonstruált, nem a racionalitás és kognitív ismeretek által meghatározott tartalmak, hanem belső élmények, vágyak és félelmek keverékében alakulnak ki, amelyek az álmaink sajátosságai. Én magam is meglepődök a saját álmaim kapcsán, hogy olyan valóságelemeket tartalmaznak, amelyeket soha nem láttam, mégis én magam konstruálom. Hihetetlen az a belső filmrendezői tudattalan erő, amely a bennünk lévő képi emlékekből és élményekből olyan új valóságot formál, ami nekünk magunknak is újat tud mondani. És ezt meg tudjuk osztani másokkal. Az intimitás sajátos varázslatos közegében átélhető ez a megoszthatóság miközben magamról beszélek. És azért beszélek magamról, mert elveszítettem önmagam jelentőségének, szerethetőségének, megérthetőségének a bizonyosságát, és amit még identitásnak neveznénk, annak az egyértelműségét és kitapinthatóságát. A narráció, a családtörténetem és az önmagam történetének újbóli elbeszélése kapcsán újrateremttem magam egy új dialógusban – ez a dialógus identitás-újrateremtő. A csoport egy egészen más erőteret és közeget teremt. A csoport a családra alapvetően mint közösségre és alapélményre vonatkozó helyzetnek a tudattalan újraélése. A család sok feszültséggel teli; identitásunkat meghatározó dinamikája az ödipális helyzet, az anya, az apa, a testvér-rivalizáció, a nagyszülők igénye, hiánya a feltétlen elfogadás élményére – ezek mind kifejeződhetnek mint hiány, vágy. A kor-



rektív élmény megerősít: elfogadhatóságunk és szerethetőségünk újra átélhető élménnyé válik, identitásunk pedig egy ilyen légkörben lesz érzékelhető saját magunk számára. A terápiából azzal a szabadsággal léphetünk ki, hogy nem kell olyan hatások nyomása alatt cselekednünk, melyekről nem is tudjuk, hogy honnan jönnek, miért vannak, ugyanakkor állandó szorongással tölt el megfelelni valaminek, valakiknek, akik bennünk vannak – az ő elvárásaikat próbáljuk követni, miközben elfojtjuk mindazt az egyénit és individuálist, ami egyéniségünk varázsát és szabadságát adja.

MC: Jellemzően kik jelentkeznek a DREAM-csoportokba?

SA: Egyrészt van a pszichológus és klinikai

képzésnek egy olyan elvárása, hogy kell önismereti saját élmény– nekik ez munkaköri kötelesség. De az utóbbi évek DREAM-csoportjaiban vannak olyanok is, akik más területről érkeznek. 55-60 évesen is ott van a nyugtalanító kérdés, hogy ki vagyok én? Hogy túl vagyok már egy életközépen, mit tudok még kezdeni magammal? Tehát a személyes kérdés és a professzionális tudás közötti feszültség hoz sokakat. A huszonévesek közül sokan szeretnének már leválni a családról, felnőtté válni, mert ez nagyon fontos, és nehéz feladata a mai generációnak. A mai családok nem túl meleg, nem túl szabad érzelmi légkört, hanem inkább szeparált, kevés – főleg tárgyi gesztusokban kifejeződő – figyelmet jelentő, nem pedig az érzelmi odafigyelést megadó, személyes kiteljesedést segítő légkörben nevelik fel a gyerekeket. Ezek a családok kötik, nehezen engedik leválni, felnőtté válni a huszonéves, harmincéves fiatalokat. A bizonytalanság, hogy „megtalálom-e a páromat, ki lesz az, ki fog nekem ebben segíteni, hiszen láttam, hogy a szüleim élete hogy ment tönkre, hogy futott zsákutcába”, ez mind olyan élmény – főleg ha valaki önmagával akar foglalkozni –, ami nagyon nagy lehetőséget jelent arra, hogy szabadabbá váljon, nyitottabbá önmaga és mások felé. És ez az előfeltétele annak, hogy a saját személyiségünkkel tudjunk dolgozni.

MC: Egy hosszú és mozgalmas pályafutás áll mögötted. Hogy látod most magad, hogyan formált az emberekkel való foglalkozás, az álommal folytatott munka, a

## film iránti rajongás az évek során?

SA: Én magamban azt érzem, hogy szabadabb lettem azáltal, hogy a hatvanöt éves kor betöltésével megváltam az állami egészségügytől. Olyan felelősséget hordoztam magamban, amelynek lehetetlen megfelelni. 1984-től 2010-ig vezetőként dolgoztam, egyre rosszabb körülmények és feltételek között. Közben azon igyekeztem néhány szövetségesemmel, az ország különböző részein dolgozó barátokkal, hogy olyan terápiás team-eket alakítsunk ki, ahol öröm dolgozni, ahol a pszichoterápia légkörében lehet az ingyenes állami népegészségügyi szolgálatban segítséget adni azoknak, akik pszichoterápiával szeretnének életük nehéz időszakán túljutni, és ebben segítséget kapni. Szabadabbá váltam. Szerencsére itt a mi kis műhelyünk, aminek fontos része mindaz, ami az én életemben, értékrendemben, önmeghatározásomban mindig fontos volt: a kultúrához való viszony, a pszichoanalitikus gondolkodás és szemlélet, a kultúra és a terápia, a szociális érzékenység és aktuális érzékenység, a művészi és intellektuális érzékenység folyamatos légkörének konstruálása, a közösségteremtés, a film, a terápiás közösségek. Ezeknek szerettünk volna új létformát találni itt a Bizalom Magán Pszichoterápiás Központban. Számomra ez egy új időszak, a szabadságnak és a másfajta jelenlétnek a helye. A főnök szerepétől megszabadultam, és másoknak sem kell az én szavamhoz igazítaniuk magukat – ennek a szerepnek mindig gúzsba

kötve táncolva igyekeztem nem megfelelni, hogy ne az autoritás, hanem csak egy vélemény legyen a szavam, és amennyiben az használható, úgy használják a munkatársaim. E tekintetben is sokkal szabadabb lettem az elmúlt 1-2 évben. Ez is része annak – és persze küzdelem is –, hogy ez létezzen és megmaradjon. Ez egy izgalmas feladat, és új ciklusa is az életemnek.

MC: Ezek szerint volt egy vezetői identitásod is, amiről korábban nem tettél említést, azonban megkönnyebbülés, hogy ezt most le tudtad tenni.

SA: Pontosan. Nehéz krízis is volt ez '84-ben, amikor olyanok számára lettem vezető, akikkel együtt kezdtük a pályát, egyidősek voltunk, és aztán hirtelen én lettem az ő vezetőjük. Elkezdte mindenki próbálgatni a határait, lehetőségeit, hogy mit tudok én akkor csinálni. Beleszorítottam magamat egy olyan, számomra teljesen idegen és rossz közérzetet teremtő légkörbe, hogy én akkor majd fegyelmet teremtek, megmondom, hogy kinek mit kell csinálni, stb. Abban, hogy ettől meg tudtam szabadulni, nagy szerepe volt Ember Juditnak, aki nagyon ismerte az embereket. Eljött, ott üldögélt egy kicsit a reggeli megbeszéléseken, és elmondta nekem, hogy ezek, akikről azt hiszem, hogy az ellenségeim, nem akarnak elfogadni engem autoritásnak. Valójában csak azt szeretnék, hogy figyeljek rájuk. Csak azt szeretnék, hogy én becsüljem

és értékeljem őket. Megtanultam, hogy nem az a fontos, hogy az én szavam megfellebbezhetetlen legyen. És megtanultam, hogyan lehet kialakítani ebben a hierarchikus állami egészségügyben egy nem hierarchikus pszichológiai team-re épülő, mindenki véleményére adó, és az egyéni vélemények szabadságát, zamatát és különlegességét is értékelni és becsülni tudó légkört. Hogyan tudunk valamit közösen megteremteni? – ez mindig kihívást jelent, és ma is folyamatos kérdés. De jöttek hozzám új munkatársak, fiatalok, tanítványok – akikkel most is együtt vagyok. Ez nagyon fontos közeg, ahol tanítani és átadni lehet, közben pedig nyitottnak lenni arra, hogy én is tanulhatok még tőlük. Ez most a számomra izgalmas identitáskérdés.

MC: Köszönjük szépen a beszélgetést!

Az interjút készítette:

Kovács Petra



és

Dobos Elvira



 MAGYAR  
COACHREGISZTER

# interjú

## Interjú Mark Walsh-sal, az Integration Training alapítójával és igazgatójával

címet viseli. Már azon a vacsorán egyértelmű volt, hogy amint lehetőségem nyílik rá, biztosan

**M**arkkal tavaly decemberben találkoztam az ICF Magyar Tagozatán keresztül, amikor is egy, néhány hazai coach társaságában eltöltött vacsora mellett izgalmas beszélgetést folytathattunk, amolyan kellemes, mégis elgondolnivalóként a karácsonyi kapcsolatfelvétel

san többet szeretnék látni Mark munkájából,

„Az embodiment az maga, ami vagyunk. Ahogyan érzünk, viszonyulunk és cselekszünk.”

dolgozó szünetként folytatásaként

módszeréből, és rendkívül örültem, hogy le tudtuk ülni egy interjú erejére, megosztandó gondolatainkat. Na jó, valójában inkább hallgattam az övét...

Forrás Lajos úgy döntött, hogy meghívja őt Budapestre egy bemutató műhelymunka erejéig, ami a *Testtel való munka*

Mark Walsh vezetői trénerként felnőtt életét az 'embodied', a 'megtestesítés' megközelítés tanulmányozásának szentelte. Alapítója és igazgatója az Egyesült Királyság-béli Integration Training cégnek (<http://www.integrationtraining.co.uk/>).

Pszichológia diplomáját a Leeds University-n szerezte kiváló minősítéssel, több intézetben is végzett coach, valamint meditációs és mindfulness képzéseket. Szakmai tapasztalatai többek között: kiterjedt tréneri és



facilitálási háttér mind kisebb, mind nagyobb szervezeteknél az Egyesült Királyságban és azon kívül is; három év nemzetközi szervezetekhez kapcsolódó projekt, tréning és konferenciaszervezés a Közel-Keleten az ENSZ-szel együttműködve, Brazília nyomornegye-deiben, Kelet-Afrika HIV felvilágosítói, tudatosítási jótékonyági tevékenységében vezetői tréningek, stresszkezelés és konfliktus feldolgozás terén. Mark 16 éve aikidózik, nemzetközileg elismert fekete öves, és öt kontinensen tanított is.

Magyar Coachszemle: Fejtsd ki nekünk az 'embodiment' koncepcióját!

Mark Walsh: Az embodiment az maga, ami vagyunk. Ahogyan érzünk, viszonyulunk, és cselekszünk. Testünk célja – kiváltképp testtartásunk, mozdulataink, a benne ébredő feszültségek, és testtudatunk mintázatai – nem csak funkcionális - azaz hogy sikeresen hordozza fejünket, hanem azon szokásoknak megszilárdulása is, amit önmagunknak nevezünk. Ahogyan tartjuk magunkat, mozgunk, ahogyan jelen vagyunk, és ahogyan kifejezzük szándékainkat testünkön keresztül, az mind annak a kifejezése és megnyilvánulása, akik vagyunk. Tudatalatti énünk, és sok esetben a tudatosan létrehozott énünk is zsigeri szintű. Jelen formánk épp annyira a múlt megszilárdulása, mint amennyire az erre alapuló jövőé is, a jelenre adott megfelelő válaszként.

Fizikai formánk a saját perceptuális, kognitív,

érzelmi, inspirációs, kapcsolati és viselkedési kontextusunk – ahogyan látunk, gondolkodunk, érzünk, létrehozunk valamit, viszonyulunk és cselekszünk. Úgy mozgunk, ahogyan érezzük magunkat, és lényegében 'hajlunk' egyik vagy másik élet irányába. Az 'embodiment', a megtestesítés az nem csak beemelés – tudatában lenni testünknek (arra célzok, hogy úgy gondolunk rá, mint 'tárgyra'), hanem a teljes testszinten tudatosnak lenni – a testtel, mint 'magammal'. Tudatosítani az általában öntudatlan formánkat, érzetünket, többféle választható lehetőséget létrehozni ezen belül, ennek eredményeként elérni a választás szabadságát, ez az, amit az 'embodiment' jelent számomra. Költőibben, amikor a tudatosság és a megtestesítés összefonódik, akkor a testünk egy börtönből inkább egy kérdéssé alakul – a lélek, a szeretet és a jelentés kérdésévé. Rövidebben, és mégis legteljesebb értelmében: az embodiment a test szubjektív aspektusa. És ha ez az egész túl bonyolultnak hangzana – az 'ahogyan érzünk, kapcsolódunk, és cselekszünk' vagy szimplán 'amilyenek vagyunk' pont olyan jó definíció, mint bármi más.

MC: Hol látod e megközelítés fontosságát és eredményességét a mai modern világban?

MW: Ezt a 'disembodiment' vagy az 'eltestetlenítés' kifejezéssel tudnám megmagyarázni. Vegyük például az iparosodást – amikor a testre, mint gépre tekintünk, vagy a

fogyasztói társadalmat – amikor a testre, mint tárgyra tekintünk. Egyre inkább összekeverednek, félreértődnek az érték és az identitás fogalmai, mert többek vagyunk annál, mint amit illetve ahogyan gondolunk – a testünkön, egész identitásunkon, mivoltunk elfogadásán keresztül viselkedünk. Ráadásul, a test utálata egyre inkább a modern világ részévé válik, és elterjedőben van a test elfogadásának hiánya. Ha elfogadjuk (szeretjük) amik vagyunk, az teret ad a változások elfogadásának, és ez az alapjai bármilyen változást hozó tettnek, cselekvésnek. Amikor sikerül visszatérnünk legbelső énkünkhez, az rendkívül felszabadító.

MC: Hogyan alkalmazod, ülteted át gyakorlatba ezt az ügyfeleiddel való munkában?

MW: Minden munka, akár a mindennapi életben, vagy a vezetésben, mind a testből vagy az identitásból, énünk alapjaiból indul. Ügyfeleim gyakran kapnak gyakorlatokat, pl. figyeljék meg, ahogyan munkába mennek. Legtöbbjük számára önmaguk megismerésének egy teljesen új világa nyílik meg, ami néha nagyon ijesztő lehet az elején, de aztán rengeteg energiát ad az élethez, szexhez, személyes karizmájukhoz. Az emberek eltérő test-intelligenciával, eszköztárral rendelkeznek, tehát mindannyiuknak maguknak kell felfedezniük, megtapasztalniuk, hol, és hogyan hoz ez változást számukra. Többféle módszert, gyakorlatot használok, hogy teret adjak tapasztalásaiknak, tanulásaiknak, mint

Identitás 2014/4.

például a négy elem (föld, levegő, tűz, víz) technikát, megtapasztaltatva ezek milyen kombinációi ők maguk, vezetés-követés egyszerű mozdulatokon, mozgásokon, majd az egész testen keresztül, ráadásul különböző stílusokban.



MC: Hogyan kerültél ebbe bele? Mi a háttered, a történeted?

MW: Pszichológiát tanultam, és hosszú évek óta aikidózom, azaz a tudomány és az edzés összetelálokzott esetemben. Az elején valahogy magamat akartam meg- vagy kitalálni, aztán rájöttem, hogy vannak erre minták, elméletek, tehát nem kell mindent nekem feltalálnom. Eredetileg szuperenergiákat kerestem, most már inkább az van a középpontban, hogyan lehet embernek lenni. Minden évvel egyre egyszerűbbé válik az egész – modelleket, struktúrákat, gyakorlatot látok mindinkább, és a kép egyre okosabbá, mégis egyszerűbbé válik.

MC: Milyen területeken alkalmazod ezt a módszertant, és milyennek talárod a fogadtatását?

MW: Széleskörűen alkalmazom politikai témákban (fogyasztói társadalom, feminizmus, hatalom), persze eltérések vannak helytől, kultúrától, gazdasági helyzettől függően. Forradalmian új és kihívásokkal teli gazdasági, üzleti körökben. De mint hogy az embodiment kapcsolódik mindenhez, amit érzünk, gondolunk, magunkkal kapcsolatban döntünk, ott van, jelen van a testünkben, remekül használható a szociálgazdaságtan, vallás, reklám vagy éppen környezeti kérdésekkel kapcsolatban.

MC: Milyen hatásait látod saját személyes fejlődésedet illetően és a vállalkozásodban?

MW: Az évek teltével egyre újabb, jelentőségesebb, komolyabb ügyfeleim vannak, egyre több tréner, coachot képezek, és nagy örö-

mömre elmosódní látom a kulturális határokat. Az egyéni problémákban, amikkel találkozom, nem látok eltolódást vagy változást, ami számomra a problémák és az embodiment egyetemességét bizonyítja.

MC: Mik voltak a legfontosabb tanulságaid munkád során?

MW: Hogyan kapcsolódnak az ügyfeleimhez, problémájukhoz, hogyan értsem meg jobban az erősségeiket és gyengeségeiket, hogyan használjam a humort, és hogyan állítsak kihívásokat egyre mélyebb szinten. És saját szerepeim: a vezetői szerepbe való belenövés, illetve önmagam menedzselése a rengeteg utazás kapcsán, mivel sok képzésem, programom kerül a figyelem középpontjába, és számos országban nyitok újakat.



MC: Mi volt a legnagyobb kihívás, nehézség?

MW: A mélyen kritikus emberek (bár nekik sok dolguk, bajuk van testi szinten eleve), valamint amikor kinövöm azt az embert, akivel dolgozom. És az új kor – a logikus emberek hiánya, a felszínesség és annak korlátai, ami a jing és a jang egyensúlyának hiányából fakad...

MC: Mi foglalkoztat jelenleg? Mik a terveid a közel jövőre?

MW: Nemrég jöttem vissza egy stresszkezelési és trauma feldolgozó workshopról, embodied béketeremtő tréningről Izraelből, ami még mindig foglalkoztat belül... Résztve-

vőket toborzunk az új Embodied Facilitátor Kurzusunkra, valamint a következő képzéseim New Yorkban és Oroszországban lesznek. És aktívan keresem a feleségemet, ami számos érdekes kihívással állít szembe...

MC: Olvasóink nevében is köszönöm válaszaidat!

*Mark Walsh vissza fog jönni Magyarországra programjai sikerét követően, és együttműködést tervez Forrás Lajossal. További részletek illetve a workshop-ról szóló tapasztalatokról olvashatnak majd a Magyar Coachszemle elkövetkező számaiban.*



Az interjút készítette:

Csetneki  
Csaba

 MAGYAR  
COACHREGISZTER

---

# Szerzőink

## Bölcskei Mónika

HR közgazdász, pedagógus akkreditált tréner, business coach és akció tanulócsoport facilitátor vagyok. 2000 óta dolgozom HR szolgáltatói területen, trénerként, coachként, szervezetfejlesztőként. 10 éve vezetem a Human Bridge céget. Az egyik ötletadója és szervezője vagyok a Coaching Campnek. 2004. óta foglalkozom ADHD-sokkal. Sok sikertörténetet írtunk eddig ügyfeimmel együtt. Erősségem a tudatosság, szakmai életem az élethosszig tartó tanulás tanítás maximalizálása. Ezért tanulok, ezért tanítok, ezért fejlesztek, és ezért cselekszem hittel, elköteleződéssel és szenvedéllyel.

## Dr. Erős Ilona

Eredeti végzettségem közgazdasági, aztán a kilencvenes években amerikai iskolákban tanultam szervezet- és vezetésfejlesztést először magatartástudományi, majd Gestalt-terápiás alapon. A kétezres években pedig Gestalt terápiát tanultam. A Flow Csoportban vagyok résztulajdonos, felsővezetőket coacholok, tanítom a coacholást, és Gestalt terápiát csinállok azoknak, akik hozzám jönnek valami megakadással, vagy önismeret fejlesztésének igényével. Cikkeket publikálok coacholásról, szervezetfejlesztésről, személyiségtipológia alkalmazásáról, tanulásokról, tanításokról. Jelenleg Izraelben és Magyarországon élek és dolgozom.

## Gill Rita

Gill Rita vagyok, szociálpedagógus diplomámat a Nyugat Magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Karán szereztem. Azért választottam ezt a szakmát, mert hittem benne, hogy segítségemre szükség van a mai változó világ labilis közegében. Szeretem meghallgatni az embereket, és lehetőség szerint rávezetni őket a probléma megoldásához vezető helyes útra, mindezt olyan formában, hogy a szükséges döntéseket maguk hozzák meg, és maguk tegyék meg a megfelelő lépéseket. Nem megoldom helyettük a problémákat, hanem támogatást nyújtok bizonytalanság esetén.

## Dr. Gróf Csilla

2001-ben végeztem a Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Egyetem Gyógyszerésztudományi Karán, majd az MTA Kémiai Kutatóközpontjába kerültem mint tudományos segédmunkatárs, ahol a Heterociklusos Kémiai Kutatócsoportban dolgoztam. PhD fokozatomat 2006-ban szereztem meg. Ezt követően dolgoztam kórházi és közforgalmú gyógyszerertári gyógyszerészként, senior kutatóként (senior research scientist) egy vegyészeti kutató-fejlesztő cégnél. Munka mellett kezdtem foglalkozni pszichológiával, s idén, 2014-ben kaptam meg a Szegedi Egyetem Pszichológia Intézetében a pszichológusi diplomámat.

## Mányai Márton

Teológus, lelkész, coach és szupervizor. 2007-ben szerzett teológiai diplomát a Pütkösdí Teológiai Főiskola lelkész szakirányán, majd 2011-ben a Károli Gáspár Református Egyetem Pszichológiai Intézetében szerzett szupervizor képesítést. Jelenleg szupervizorként és coachként dolgozik. *Coming out könyv* címmel 2013 decemberében jelent meg kötete.

## Márton Mónika

Pedagógus végzettség után a Gödöllői Egyetem Társadalom, és Gazdaságtudományi Karán szerzett másoddiplomát. Hivatásának első éveiben hátrányos helyzetűek felzárkóztató programjaiban vett részt trénerként, majd 2007-től vezető trénerként készségfejlesztéssel foglalkozott. Tapasztalatot szerzett több iparág területéről, és minden vezetői szintről, legyen az csoportvezetés, vagy felsővezetés. Elvégezte a Sämling tréner képzését, Lean Manager képzését, coach-képzését, diplomát szerzett a BCA-n. Az elmúlt években pedig TA alapú coachingot tanul Sari van Poeljétől. 2013-ban saját tanácsadó céget alapított szervezetfejlesztés, tréning, coaching profillal, valamint szakemberek képzését célzó programokkal.

## Dr. Papp-Zipernovszky Orsolya

Egyetemi tanársegéd, SZTE Klinikai-, Egészség- és Személyiségpszichológia Tanszék 2002-ben szerzett Pszichológus diplomát az ELTE Személyiség- és Egészségpszichológia programján, 2006-ban pedig az ELTE Magyar nyelv és Irodalom szakán. 2003-tól a PTE BTK Pszichológia Doktori Iskola Elméleti Pszichoanalízis Programján doktori tanulmányok keretében foglalkozik a művészeti befogadás pszichoanalitikus és narratív elméleteivel, empirikus elemzéseivel. Személyközpontú terapeuta módszer-specifikus képzettséggel rendelkezik. Krónikus pszichiátriai problémával élőknek tart irodalomterápiás foglalkozásokat a Soteria Alapítványnál.

## Dr. Szabó Anikó

Dr. Szabó Anikó a Corvinus Egyetem vendégelőadója, a ConseroConsulting alapító partnere, seniorcoach, szupervizor és változásmenedzsment szakértő. Mintegy 15 éves felsővezetői és tanácsadói tapasztalattal rendelkezik, melynek jelentős részét nemzetközi tanácsadó cégeknél szerezte. Legtöbb jelenlegi megbízásának célja vezetői és szervezeti hatékonyság növelése, és átfogó változási programok menedzselése. A dialogikus szervezetfejlesztés és szervezeti identitás nemzetközi kutatója. Jelenleg szervezeti coaching témában az ELTE Interdiszciplináris Doktori Programjában PhD munkáján dolgozik.

## Szabó Gabi

A Csanádi Csoport Menedzsment Fejlesztő és Kutató Kft. társtulajdonosa. Keresett, sokat foglalkoztatott coachként, trénerként, team-coachként, coach-szupervizorként dolgozik. Az International CoachFederation akkreditációjában PCC minősítést szerzett. Magyarországon kiképző pszichodráma-vezető, az Australian College of PsychodramaPsychodramaPractitionere és a British Know-HowFound által kiképzett változásmenedzsment tanácsadó. Ügyfelei multinacionális vállalatok, kis- és középvállalatok vezetői.

## Dr. Szabó Zsolt Péter

Munka-, és szervezet szakpszichológusként végeztem, valamint a szociálpszichológia területén doktori fokozatot szereztem 2013-ban. A coaching technikáját Helsinkiben tanultam a Daniel SáNogueira által alapított WeCreate képzés keretében. Főállásban egyetemi oktatóként dolgozom a Pécsi Tudományegyetem BTK Pszichológia Intézetében. Gyakorló pszichológusként dolgoztam az egészen kicsi gyerekektől a felnőtt korosztályig bezáróan. Szervezetpszichológusként részt vettem több szervezeti kultúra felmérésben, tréningek tartásában, kiválasztási rendszerek vizsgálatában. Az elmúlt években több külföldi egyetemen jártam kutatóként és oktatóként is: előadást tartottam a Lisszaboni Egyetemen, valamint vezetéspszichológia témában teljes kurzust vittem a Helsinki Egyetemen.

## Rozgonyi Róbert

Diplomás szupervizor-coach, szupervizor, szociális munkás vagyok. Tizenegy éve foglalkozom emberekkel, öt éve a munkaélet problémáival, és megerősödő tapasztalatom, hogy a gátak sokkal inkább bennünk vannak, mint a környezetünkben. Ha ezt megértjük, belátjuk és elkezdjük a lebontásukat, jön az eredmény: az építkezés, a kiteljesedés. A változásnak ebben a csodálatos folyamatában támogatom coaching és szupervizált partnereimet, klienseimet.

# A Magyar Coachszemle szerkesztősége

Dobos Elvira

alapító, társ-főszerkesztő

Dobos Elvira diplomás business coach, a Magyar Coachszemle társ-főszerkesztője. Coach - üzleti edző diplomáját a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskolán szerezte. 2006 óta folyamatosan jelennek meg szakmai cikkei és szakfordításai, 2008-tól a Pécsi Tudományegyetemen oktat. A vezetői és karrier coaching mellett 2013 márciusától az ERFO Nonprofit Kft-nél a munkaerőpiaci reintegrációt elősegítő tréningeket és csoportos coachingot vezet megváltozott munkaképességű emberek számára.

Örvényesi Rita

alapító, társ-főszerkesztő

Kommunikációs szakértő, marketing szakember. Több mint húsz év szakmai és vezetői tapasztalattal rendelkezik multinacionális vállalati környezetben. Szakterülete a stratégiai tervezés, a kereskedelmi és marketing szervezetek és munkafolyamatok kialakítása, fejlesztése, hatékonyságának növelése. Szívesen foglalkozik Public Relations feladatokkal is. Coach-diplomáját a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskolán szerezte. A forprofit feladatok mellett a nagyot hallók és siketet coaching támogatását végzi társadalmi felelősségvállalásként. A Magyar Coach Egyesület alelnöke.

Kovács Petra  
szerkesztő

Kovács Petra vagyok, pszichológus. 2011-ben végeztem a Pécsi Tudományegyetemen, felnőtt klinikai és egészségpszichológia szakirányon. Angliában a mindfulness meditáció elméletét és gyakorlatát tanultam. Jelenleg kutatóként és oktatóként dolgozom a Pszichológia Doktori Iskola Elméleti Pszichoanalízis programján belül. A pszichológia számomra egy hatalmas, korlátok nélküli tér. Legkedvesebb területeim az álmok, az emlékezet és az önismeret. Utóbbit nem csak szakmai szempontból tartom izgalmasnak, hanem a személyes élmények lehetősége miatt is. Az elmúlt években önmagam megismerésének lépcsőit jártam, saját határaitam feszegettem, kipróbáltam egyéni és csoportos módszereket is. Célom megosztani az olvasókkal az önismeret mindenki számára járható útjait szakmai ismereteim és saját tapasztalataim segítségével.

Pintér Alexandra  
szerkesztő

Diplomáimat a Pécsi Tudományegyetem szereztem magyar, germanisztika és ügyvitel szakokon. Tanulmányaim mellett két évig gépírást és ügyviteli ismereteket tanítottam a Bölcsészettudományi Karon titkárságvezetőknek és gazdasági idegen nyelvű menedzsereknek. Oktatóként legfontosabb feladatombnak azt tartottam, hogy a végzett hallgatók használható ismereteket kapjanak, s így megállják helyüket a munkaerőpiacon, sikeresek legyenek szakmájukban. A szaktudás mellett fontosnak tartom a személyes értékek fejlesztését is, ezért örömmel veszek részt a Magyar Coachszemle szerkesztőségének munkájában, ahol magam is fejlődhetek.

Ruszák Miklós

szerkesztő

Ruszák Miklós vagyok, szociológus, az Erfo Nonprofit Kft. belső tréner. Az Esztergár Lajos Családsegítő Szolgálat és Gyermejjóléti Központ családgondozójaként évekig dolgoztam nehéz helyzetben lévő emberekkel, családokkal. Meggyőződésem, hogy a coaching szemléletmódja, az egyéni felelősségvállalás ösztönzése nagy segítség lehet ezen a területen is. Ügyfeleimet ezért arra ösztönzöm, hogy saját maguk erősségeire építve találjanak kiutat a hullámvölgyekből. Úgy gondolom, hogy a coaching-szemlélet alkalmazása mindenki életében pozitív változásokhoz vezethet.

Csetneki Csaba

szerkesztő

Mérnöki és tanári diplomám megszerzése után éveket töltöttem szolgálatban a Malévnél, ezzel párhuzamosan dolgoztam egy felsővezetői tanácsadó cégnél, valamint hosszú és sikeres versenytáncos pálya áll mögöttem. A lehetetlen lehetővé tétele, a nyitottság, az új nézőpont, az akadályok leküzdése, a közös munka és a kitartás énem részévé vált. Évek óta foglalkozom sport mentál tréninggel, coachinggal, business coach diplomámat a BKF-en szereztem meg.

A tanácsadói és a szolgáltatói szférában megszerzett tapasztalatom, emberismeretem, tanulási és fejlődési vágyam, illetve versenyzői múltamból adódó kvalitásaim egy általam mélyen hitt és vallott filozófiában fogalmazható meg: Nem az számít az életben, hogy megtaláljuk, hanem az, hogy megteremtsük magunkat!

Magyar Coachszemle 2014/4.

Identitás



MAGYAR  
COACHSZEMLE

ISSN 2063-6679

[www.coachszemle.hu](http://www.coachszemle.hu)